

658.81
PLT
2 21

**ANALISIS PENINGKATAN KINERJA
PEMASARAN MELALUI FAKTOR
KARAKTERISTIK PIMPINAN, ORIENTASI
PASAR, DAN ORIENTASI PEMBELAJARAN**
(Studi Pada Industri Meubel di Kabupaten Jepara)



TESIS

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
Memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro

Oleh :

SAMTIM EKO PUTRANTO
NIM. C4A001089

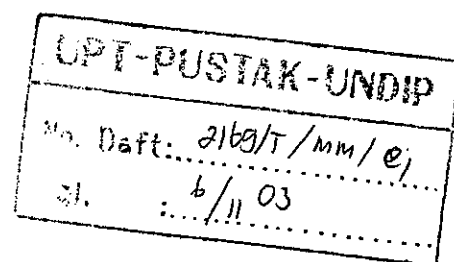
**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2003**

UPT-PUSTAK-UNDIP



Sertifikat

Saya, *Samtim Eko Putranto*, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program Magister Manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggung jawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.



SAMTIM EKO PUTRANTO

25 Januari 2003

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

**ANALISIS PENINGKATAN KINERJA PEMASARAN
MELALUI FAKTOR KARAKTERISTIK PIMPINAN,
ORIENTASI PASAR, DAN ORIENTASI
PEMBELAJARAN
(Studi Pada Industri Meubel di Kabupaten Jepara)**

yang disusun oleh SAMTIM EKO PUTRANTO, NIM. C4A001089
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 11 Maret 2003
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama



DR. Augusty Ferdinand, MBA

Pembimbing Anggota



Drs. Soemarno, MSIE

Semarang, 20 Maret 2003
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen


Ketua Program



Prof. DR. Suyudi Mangunwihardjo


PERSEMBAHAN

Persembahan Terima Kasih Kepada :



Dewi Savitri, Antok, Adhi,
Santi Sanjaya, Hendra, Agung, Anda,
Novi, Ian, Ipal, mBah-ku,
Lik Koesen, Kakek & Nenek,
Dul Malik, Asep, Bambang, Andi Set.
mama-nya Dhanu, Imron, Inggrit,
Kukuh, Nursatyo, Navarone, Retno,
Vini, Yoke, mama-nya Tasya,
Yunita, Inge, mbak Bhea
Teman-teman seperjuangan

Lik Faidzin, lik Bintoro, lik Bagio,
madame Wati, lik Joko, Mr. Yono,
lik Lintang, mbak Nita, lik Upe,
lik Sukis, lik Edi,
dik Nila, dik Indah, bang Rukman,
Para Satpam, Didi 'Endar" Petet,
lik Adi, mas Heri, Pak Win, Inul,
Mrs. Retno, Ms. Hesti, Ms. Sari,
Crew Fotokopi, Crew Perpustakaan Ekonomi
Keluarga Besar MM UNDIP



ABSTRACT

Leaders as the top management plays crucial role in assuring the success of every organization programs aimed at achieving the excellence of marketing performance. To get prominent marketing performance it required an organization culture which allowing implementing marketing concept to achieve the excellence of marketing performance as a market orientation. Nevertheless, it appears an assumption that only market orientation is not sufficient so requiring firms to learn faster than their competitors. It needs also organization characteristics that are able to develop learning ability within organization that is learning-oriented led to improve understanding toward markets and as a whole would imply customers' response in line with firms' expectation. In this context, it is proposed a research model to analyze the relation between leaders' characteristics and market orientation, market orientation and marketing performance, and learning orientation and marketing performance.

This study used 100 sample managers or company leaders of furniture companies in Jepara Regency, Jawa Tengah through purposive accidental sampling technique. Data collection was undertaken by way of personally administered questionnaires which then analyzed with Structural Equation Modeling (SEM).

From the research, it is conclude that learning orientation has positive effect on organization marketing performance, market orientation has positive effect on organization marketing performance, and leaders' characteristic has positive effect on market orientation. The end part of the study related the results and theoretical and managerial implication. The research limitation and future research agenda could be reference for upcoming research.

ABSTRAKSI

Pimpinan selaku top manajemen memainkan peran penting dalam menjamin suksesnya setiap program organisasi yang ditujukan untuk mencapai keunggulan kinerja pemasaran. Untuk mencapai kinerja pemasaran yang unggul dibutuhkan suatu budaya perusahaan yang mampu mengimplementasikan konsep pemasaran untuk mencapai kinerja pemasaran yang unggul yang berupa orientasi pasar. Namun demikian ada anggapan bahwa orientasi pasar saja tidak cukup sehingga diperlukan kemampuan perusahaan untuk belajar lebih cepat dari kompetitor. Sehingga dibutuhkan karakteristik organisasi yang mampu menumbuhkan kemampuan belajar dalam organisasi yaitu orientasi pembelajaran, yang ditujukan untuk meningkatkan pemahaman terhadap pasar dan secara keseluruhan akan menghasilkan tanggapan dari pelanggan yang sesuai harapan perusahaan. Dalam konteks ini, diajukan model penelitian untuk menganalisis hubungan antara karakteristik pimpinan dengan orientasi pasar, orientasi pasar dengan kinerja pemasaran, dan orientasi pembelajaran dengan kinerja pemasaran.

Penelitian ini menggunakan sample 100 manajer atau pimpinan perusahaan meubel di Kabupaten Jepara, Jawa Tengah dengan menggunakan teknik *purposive accidental sampling*. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik kuesioner secara personal yang kemudian dianalisis dengan menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM).

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran organisasi, dan orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran organisasi, serta karakteristik pimpinan berpengaruh positif terhadap derajat orientasi pasar. Akhir dari penelitian ini menghubungkan antara hasil penelitian dengan implikasi teoritis dan implikasi manajerial. Keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang dapat dijadikan referensi bagi penelitian-penelitian berikutnya.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT. atas segala berkah dan karunia yang dilimpahkan serta segala salam dan shalawat kepada Nabi Muhammad SAW, sehingga penulis diberikan kesempatan untuk menyelesaikan penyusunan tesis ini.

Tesis ini dapat disusun dengan baik atas bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih atas segala bantuan yang telah diberikan kepada :

1. Bapak Prof. DR. H. Suyudi Mangunwihardjo, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, Semarang
2. Bapak DR. Augusty Ferdinand, MBA. selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah banyak membantu dalam penulisan tesis ini
3. Bapak Drs. Soemarno MSIE. selaku Dosen Pembimbing Anggota yang telah banyak membantu dalam penulisan tesis ini
4. Keluarga besar Program Magister Manajemen Undip Semarang
5. Ayah, Ibu, dan Adik-adik tercinta yang selalu memberikan doa dan semangat yang dicurahkan bagi penulis dalam menyelesaikan penulisan tesis ini.
6. Seluruh rekan-rekan Angkatan XV B Pagi yang selalu memberikan dukungan bagi penulisan tesis ini.
7. Semua pihak yang membantu dalam penulisan ini

Dalam penyusunan tesis ini tentunya masih banyak terdapat kekurangan dan kesalahan karena keterbatasan kemampuan penulis, untuk itu sebelumnya penulis mohon maaf yang sebesar-besarnya. Penulis juga mengharapkan saran dan kritik dari semua pihak demi perbaikan tesis ini.

Akhirnya dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih dan semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Semarang, 6 Maret 2003

Penulis

SAMTIM EKO PUTRANTO

C4A001089

Daftar Isi

	Halaman
Halaman Judul	i
Surat Pernyataan Keaslian Tesis	ii
Pengesahan Tesis	iii
Persembahan	iv
<i>Abstract</i>	v
Abstraksi	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi	viii
Daftar Gambar	xi
Daftar Tabel	xii
Daftar Rumus	xiii
Daftar Lampiran	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	6
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	6
1.4. Outline Penelitian	7
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL	9
2.1.1. Orientasi Pasar	9
2.1.2. Karakteristik Pimpinan	15
2.1.3. Kinerja Pemasaran	21
2.1.4. Orientasi Pasar dan Kinerja Pemasaran	22
2.1.5. Orientasi Pembelajaran dan Kinerja Pemasaran	24

2.2.	Penelitian Terdahulu	28
2.3.	Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model	32
2.4.	Indikator Variabel	34
2.5.	Hipotesis dan Definisi Operasional Variabel	37
2.5.1.	Hipotesis	37
2.5.2.	Definisi Operasional Variabel	37
BAB III	METODE PENELITIAN	39
3.1	Jenis dan Sumber Data	39
3.2	Populasi dan Sampling	41
3.3.	Metode Pengumpulan Data	43
3.4.	Teknik Analisis Data	44
BAB IV	ANALISIS DATA	57
4.1.	Data Deskriptif Responden	57
4.2	Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian	58
4.2.1.	Pemilihan Matriks Input dan Teknik Estimasi	58
4.2.2.	Analisis Faktor Konfirmatori	59
4.2.3.	Analisis Structural Equation Modelling	62
4.2.4.	Proses Identifikasi Problem Identifikasi	65
4.2.5.	Evaluasi atas Asumsi-Asumsi SEM	66
4.2.5.1.	Evaluasi Outlier Univariate	66
4.2.5.2.	Evaluasi Outlier Multivariate	66
4.2.5.3.	Uji Normalitas Data	67
4.2.5.4.	Evaluasi Multikolinearitas dan Singularitas	68
4.2.5.5.	Uji Kesesuaian	68
4.2.6.	Tahap Interpretasi dan Modifikasi Model	69

4.3.	Uji Reliabilitas dan Variance Extract	69
4.3.1.	Uji Reliabilitas Konstruk	70
4.3.2.	Variance Extract	70
4.4.	Pengujian Hipotesis	71
4.4.1.	Uji Hipotesis I	72
4.4.2.	Uji Hipotesis II	72
4.4.3.	Uji Hipotesis III	72
4.5.	Analisis Pengaruh	73
BAB V	KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	75
5.1.	Kesimpulan Hipotesis	77
5.1.1.	Pengaruh Karakteristik Pimpinan	77
	terhadap Orientasi Pasar	
5.1.2.	Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kinerja Pemasaran ...	77
5.1.3.	Pengaruh Orientasi Pembelajaran	78
	terhadap Kinerja Pemasaran	
5.2.	Kesimpulan Masalah Penelitian	78
5.3.	Implikasi Teoritis	82
5.4.	Implikasi Manajerial	85
5.5.	Keterbatasan Penelitian	89
5.6.	Agenda Penelitian Mendatang	89
	DAFTAR REFERENSI	91

Daftar Gambar

Gambar 2.1	Hubungan Antara Karakteristik Pimpinan 21 dengan Orientasi Pasar
Gambar 2.2	Hubungan Orientasi Pasar dan Orientasi Pembelajaran 28 dengan Kinerja Pemasaran
Gambar 2.3	Kerangka Pemikiran Teoritis 33
Gambar 2.4	Indikator-indikator dari Variabel Karakteristik Pimpinan 34
Gambar 2.5	Indikator-indikator dari Variabel Orientasi Pasar 35
Gambar 2.6	Indikator-indikator dari Variabel Orientasi Pembelajaran 36
Gambar 2.8	Indikator-indikator dari Variabel Kinerja Pemasaran 36
Gambar 3.1	<i>Path Diagram</i> 47
Gambar 4.1	Analisis Faktor Konfirmatori 60
Gambar 4.2	Hasil Pengujian <i>Structural Equation Modelling</i> 62

Daftar Tabel

Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	31
Tabel 2.2	Definisi Operasional Variabel	37
Tabel 3.1	Variabel dan Indikator Pengukuran	47
Tabel 3.2	Model Persamaan Struktural	48
Tabel 3.3	Model Pengukuran	48
Tabel 3.4	<i>Goodness of Fit Indices</i>	55
Tabel 4.1	Jenis Kelamin Responden	58
Tabel 4.2	Tingkat Pendidikan Responden	58
Tabel 4.3	<i>Sample Covarians-Estimates</i>	59
Tabel 4.4	Hasil Pengujian Kelayakan Model	60
	Pada Analisis Faktor Konfirmatori	
Tabel 4.5	<i>Regression Weight</i>	61
	Pada Analisis Faktor Konfirmatori	
Tabel 4.6	Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit</i>	64
Tabel 4.7	<i>Regression Weight</i>	65
Tabel 4.8	Statistik Deskriptif	65
Tabel 4.9	Normalitas Data	67
Tabel 4.10	<i>Standardized Residual Covariance</i>	68
Tabel 4.11	Uji Reliabilitas dan <i>Variance Extract</i>	70
Tabel 4.12	Analisis Pengaruh Langsung	73
Tabel 4.13	Analisis Pengaruh Tidak Langsung	74

Daftar Rumus

Rumus 1	Penentuan Sampel	41
Rumus 2	Persamaan Struktural	48
Rumus 3	<i>Determinant of Sample Covariance Matrix</i>	67
Rumus 4	<i>Construct Reliability</i>	69
Rumus 5	<i>Variance Extract</i>	70

Daftar Lampiran

Lampiran 1	Curriculum Vitae
Lampiran 2	Draft Kuesioner
Lampiran 3	Data Penelitian
Lampiran 4	Hasil Analisis Data dengan AMOS 4.01

BAB I

PENDAHULUAN

I.1. Latar Belakang

Setiap perusahaan memiliki tujuan untuk mewujudkan pertumbuhan dan kelangsungan hidupnya untuk jangka panjang. Dalam era global yang ditandai dengan persaingan yang semakin tajam dan kompleks serta tingkat akselerasi yang tinggi, perusahaan dituntut untuk memiliki kemampuan mengembangkan pilihan strategik di bidang manajemen pemasaran sehingga mampu beradaptasi dengan lingkungan dinamis. Melihat kenyataan itu, pasar harus dikelola dengan upaya-upaya yang sistematis untuk mendapatkan keuntungan dari kinerja pasar yang superior (Narver & Slater, 1990;p.21).

Meskipun hanya sedikit perusahaan yang benar-benar mengikuti pasar, para manajer mulai melihat orientasi pasar sebagai faktor yang sangat penting dalam usaha mengamankan dan memelihara keunggulan pasar. Sehingga mendorong perusahaan-perusahaan untuk lebih memperkuat basis strateginya dengan konsep-konsep seperti fokus terhadap pelanggan atau budaya orientasi pasar untuk tetap dapat mengakses pasarnya secara menguntungkan untuk menjamin pertumbuhan berkelanjutan (Ferdinand, A.T.,200;p.17)

Studi akademik dari orientasi pasar difokuskan pada akibat dan sikap yang berorientasi pasar. Apa yang patut diperhatikan, adalah bagaimana memahami metode yang akan dikembangkan menuju orientasi pasar. Penelitian Narver & Slater (1990) dan Jaworski & Kohli (1993) menekankan perlunya membuka jalan

ke penggerak dari orientasi pasar. Pelham pada penelitiannya tahun 1997 pada bagian akhir penelitiannya memberikan agenda pada penelitian yang akan datang untuk mengeksplorasi *antecedents* dari orientasi pasar pada perusahaan besar dan kecil, termasuk karakter individu dari manajer dan karyawan. Oleh karenanya penelitian ini berusaha mengetahui karakteristik dari pimpinan yang terdiri dari komitmen, dorongan, dan keberanian dalam mengambil resiko dalam membentuk orientasi pasar suatu organisasi. Dan hal ini sejalan dengan salah satu agenda penelitian mendatang dari Pulendran, Speed, dan Widing pada tahun 2000 yang menekankan perlunya menguji dugaan tentang komitmen untuk menuju orientasi pasar, apakah komitmen menuju orientasi pasar mempengaruhi / memicu aktivitas menuju orientasi pasar. Digunakannya variabel karakteristik pimpinan dalam penelitian ini dikarenakan faktor pimpinan memainkan peran yang krusial dalam menjamin suksesnya suatu program yang dijalankan oleh organisasi (Rodgers R, Hunter, dan Rogers D, 1993; p.153). Dengan memberikan dukungan dan dorongan serta membangun komitmen bersama untuk mencapai sukses organisasi dan juga mencontohkan kepada karyawan / bawahan tentang apa dan bagaimana pekerjaan dilakukan. Hal ini menunjukkan bahwa bawahan akan dipengaruhi oleh kebijakan pimpinan dalam mengkomunikasikan, dan perilaku yang menuju ke arah orientasi pasar (Jaworski dan Kohli, 1990;p. 8).

Apabila konsep pemasaran dianggap sebagai sebuah filosofi yang merupakan inti budaya perusahaan, maka orientasi pasar dipandang sebagai implementasi konsep pemasaran itu (Ferdinand, A.T.,2000;p.14). Orientasi pasar merupakan budaya organisasi yang efektif dan efisien untuk menciptakan perilaku

yang dibutuhkan untuk menciptakan nilai yang superior bagi pembeli dan *kinerja* yang superior bagi perusahaan (Narver & Slater, 1990; p.21). Penelitian Jaworski dan Kohli (1993) menyatakan bahwa orientasi pasar berhubungan dengan top manajemen, hubungan antar bagian, dan sistem organisasi, yang mencerminkan kompetensi superior dalam memahami pelanggan dan karena itu berpeluang memberikan kepuasan kepada pelanggan sama halnya dengan melalui kemampuan pengelolaan organisasi. Ferdinand, A.T. (2000; p.21) dalam *research papernya* menyampaikan bahwa orientasi pasar dipandang sebagai budaya organisasi yang memberikan peluang bagi perusahaan untuk mencapai suatu tingkat efektifitas di dalam mengelola proses manajemen internalnya yang pada gilirannya asumsi ini dapat memberikan dampak pada peningkatan kinerja pemasaran.

Para ahli dan akademisi di bidang pemasaran telah mendesain sebuah budaya perusahaan yang berorientasi pasar sebagai suatu faktor signifikan dalam mencapai kinerja perusahaan yang superior. Ferdinand, A.T. (2000; p.19) menyatakan, sekalipun studi mengenai hubungan antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan dapat memberikan sebuah basis teoritikal yang baik, tetapi masih terdapat beberapa pertanyaan yang belum mendapatkan jawaban yang memuaskan antara lain adalah : “Apa mempengaruhi apa dari dan dalam *market orientation* serta kinerja perusahaan ? (*What elements influence what element*)”. Serta Jaworski dan Kohli (1993; p.65) merekomendasikan pentingnya untuk menyelidiki kompleksitas hubungan antara orientasi pasar dan dimensi alternatif dari kinerja bisnis. Oleh karena itu penelitian ini dalam mengukur kinerja

pemasaran menggunakan indikator-indikator yang berupa volume penjualan, pertumbuhan pelanggan, dan pertumbuhan penjualan sebagai instrumen yang digunakan untuk mengukur dampak dari strategi yang diterapkan perusahaan.

Sedangkan di lain pihak ada pendapat bahwa selama dekade lalu, penelitian-penelitian banyak yang memusatkan perhatian pada pengembangan terhadap konstruk dari orientasi pasar. Sehingga perusahaan-perusahaan didorong untuk meningkatkan derajat orientasi pasar bisnis mereka (Jaworski dan Kohli 1993, p. 64). Sehingga memunculkan argumen yang menyatakan bahwa sikap yang berorientasi pasar tidaklah cukup dan kemampuan dari organisasi untuk belajar lebih cepat dari kompetitor bisa menghasilkan kinerja pemasaran yang unggul untuk selanjutnya menjadi satu-satunya kunci menuju keunggulan kompetitif berkelanjutan (De Geuss 1988; Dickson 1992; Slater dan Narver 1995, dalam Farrel 2000, p. 202). Lebih lanjut, Lukas, Hult dan Ferrel 1996 (dalam Farrel 2000, p. 202) menyatakan bahwa pembelajaran organisasi dianggap oleh beberapa peneliti sebagai kunci untuk menuju sukses organisasi di masa yang akan datang. Pandangan ini berbeda dengan teori neoklasik yang berpendapat bahwa aset, tanah, tenaga kerja dan modal sebagai unsur-unsur kunci produktivitas. Hunt dan Morgan 1995 (dalam Farrel 2000, p. 202) juga berpendapat bahwa informasi dan pengetahuan adalah unsur-unsur kunci untuk sukses. Farrel pada penelitiannya tahun 2000 memberikan agenda penelitian mendatang untuk menguji dengan cara bagaimana manajer mampu membangkitkan keberhasilan orientasi pembelajaran ke seluruh organisasi. Oleh karena itu penelitian ini berusaha meneliti indikator-indikator yang membangun

orientasi pembelajaran melalui komitmen untuk belajar, keterbukaan dalam berpikir, dan berbagi pandangan / visi. Sehingga dengan adanya penerapan dari orientasi pasar dan orientasi pembelajaran, organisasi diharapkan mampu berkompetisi secara efektif.

Hal tersebut menjadi acuan yang menarik bagi dilaksanakannya penulisan ini untuk mengembangkan kajian mengenai orientasi pasar, orientasi pembelajaran, dan kinerja perusahaan dengan lingkup kajian yang berbeda. Hal ini mengikuti agenda penelitian mendatang yang ditulis oleh Baker dan Sinkula tahun 1999 tentang efek dari sinergi orientasi pasar dan orientasi pembelajaran terhadap kinerja organisasi, yang menyatakan menarik untuk mengeksplorasi proses pembelajaran di perusahaan kecil dan yang masih berjuang.

Penelitian ini memilih industri meubel di Kabupaten Jepara sebagai obyek penelitian berdasarkan dua alasan. Pertama, di Kabupaten Jepara terdapat cukup banyak industri meubel yang terdiri dari 3.593 (data tahun 2001, Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan Koperasi Kabupaten Jepara). Kedua, dalam industri meubel pemenuhan akan kebutuhan dan keinginan pasar terhadap suatu produk dan model atau desain dari meubel sangat dinamis dan beragam sehingga organisasi perlu membangun budaya belajar dan menciptakan kultur usaha yang mampu mengartikulasikan konsep pemasaran sebagai sarana bagi organisasi untuk mencapai kinerja pemasaran yang unggul. Berdasarkan alasan-alasan tersebut maka industri meubel di Kabupaten Jepara dipandang sebagai tempat yang layak untuk menguji model yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini.

I.2. Perumusan Masalah

Pulendran et al (2000; p.136) memberi agenda penelitian mendatang bahwa perlu meneliti dugaan pengaruh komitmen terhadap orientasi pasar akan memicu aktivitas yang berorientasi pasar. Selanjutnya Farrel (2000;p.217) memberi agenda penelitian mendatang untuk menguji dengan cara bagaimana manajer mampu membangkitkan keberhasilan orientasi pembelajaran ke seluruh organisasi. Hal senada juga diungkapkan Slater dan Narver (1995;p.71) yang memberi agenda penelitian mendatang untuk menguji apakah pembelajaran yang dilakukan organisasi berhubungan dengan kinerja pemasaran yang unggul, serta Baker dan Sinkula (1999;p.423) memberi agenda penelitian mendatang untuk meneliti efek dari orientasi pasar dan orientasi pembelajaran terhadap kinerja pemasaran perusahaan.

Berdasarkan latar belakang dan *research gap* di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah : *"Bagaimana membangun kinerja pemasaran yang unggul melalui budaya organisasi yang menghasilkan dan meningkatkan pemahaman serta respon organisasi terhadap pasar"* .

I.3. Tujuan dan Kegunaan

Penelitian ini bertujuan :

1. Menganalisis pengaruh karakteristik pimpinan terhadap orientasi pasar.
2. Menganalisis pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran.

3. Menganalisis pengaruh orientasi pembelajaran terhadap kinerja pemasaran.

Kegunaan dari penelitian ini :

1. Sumbangan terhadap kajian mengenai pengaruh karakteristik pimpinan terhadap orientasi pasar, pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran, dan orientasi pembelajaran terhadap kinerja pemasaran. Penelitian ini diharapkan berguna bagi para akademisi dalam mengembangkan teori manajemen pemasaran.
2. Sebagai bahan masukan bagi perusahaan dan dapat digunakan sebagai akses informasi pemasaran dalam perencanaan dan pengembangan bisnis serta merumuskan strategi pemasaran.

L4 Outline Penelitian

Untuk memberikan gambaran isi penelitian secara keseluruhan maka disajikan *outline* penelitian ini sebagai berikut:

- Bab I. Pendahuluan. Bab ini menguraikan latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, *outline* penelitian.
- Bab II. Telaah Pustaka dan Pengembangan Model Penelitian. Bab ini berisi uraian tentang orientasi pasar, karakteristik pimpinan, orientasi pembelajaran, dan kinerja pasar dilanjutkan dengan penelitian terdahulu, kerangka pemikiran teoritis, indikator variabel, hipotesis dan definisi operasional variabel.
- Bab III. Metode Penelitian. Bab ini berisi desain penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data dan teknik analisis data.

- Bab IV. Analisis Data. Bab ini berisi pemaparan tentang gambaran umum obyek penelitian, proses dan hasil analisis data serta pengujian hipotesis penelitian.
- Bab V. Kesimpulan dan Implikasi Manajerial. Bab ini berisi uraian tentang kesimpulan hipotesis dan masalah penelitian, implikasi pada teori-teori manajemen, implikasi pada kebijakan manajemen, keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

II.1.1. Orientasi Pasar

Suatu perusahaan untuk dapat mencapai kinerja yang baik secara konsisten diperlukan adanya suatu keunggulan kompetitif yang berkesinambungan (Aaker 1989, dalam Prasetyo 2001; p.23). Keunggulan kompetitif ini dapat dicapai apabila perusahaan mampu memberi nilai yang lebih kepada pelanggan dari pada apa yang diberi oleh pesaingnya (Narver dan Slater 1990; p. 21). Sehingga menghasilkan produk dengan kualitas yang selalu terjaga dan pelayanan memerlukan pemahaman dan sikap yang responsif terhadap kebutuhan pasar atau dengan kata lain dibutuhkan sikap yang berorientasi pasar (Jaworski dan Kohli 1993, p. 53).

Konsep pemasaran dan orientasi pasar dipandang sebagai salah satu pusat perhatian manajemen pemasaran. Bila konsep pemasaran dianggap sebagai sebuah filosofi yang ditempatkan sebagai bagian inti dari budaya perusahaan, pada gilirannya orientasi pasar dianggap sebagai penerapan atas konsep pemasaran tersebut. Kohli dan Jaworski (1990,p;1) dalam mengembangkan konstruk penelitian untuk menguji definisi marketing orientation, mengatakan bahwa : *"In keeping with tradition (e.g.. McCarthy and Perreault 1984, p. 36), we use the term market orientation to mean the implementation of the marketing concept"*. Karenanya, organisasi yang berorientasi pasar adalah organisasi yang konsisten menerapkan konsep marketing. Sementara Narver dan Slater

(1990;p.21) mendefinisikan orientasi pasar sebagai budaya organisasi yang paling efektif dan efisien untuk menciptakan perilaku-perilaku yang dibutuhkan untuk menciptakan “*nilai yang superior*” bagi pembeli dan menghasilkan “*kinerja yang superior*” bagi perusahaan. Hal ini menawarkan pemikiran cara untuk mencapai performa yang superior adalah dengan cara menciptakan nilai yang superior bagi pelanggan. Hal yang ingin dijelaskan konsep ini adalah bahwa bagi seorang pelanggan, dalam keputusannya untuk membeli suatu produk, ia akan mempunyai pandangan bahwa nilai yang diharapkan dari produk itu bagi dirinya adalah lebih besar daripada nilai yang diharapkan yang dihasilkan oleh solusi alternatif lain, dalam hal ini adalah produk yang ditawarkan oleh perusahaan lain. Dan juga Narver dan Slater (1990; p.21) menyimpulkan orientasi pasar terbentuk dari tiga komponen perilaku, yaitu : orientasi terhadap konsumen, orientasi terhadap kompetitor dan koordinasi antar fungsi dalam organisasi yang mengarah kepada dua kriteria keputusan, yaitu fokus jangka panjang dan profitabilita. Orientasi terhadap konsumen yang dimaksud adalah pemahaman yang cukup tentang pasar target suatu perusahaan dalam rangka memberikan nilai yang superior yang berkesinambungan. Dan orientasi terhadap kompetitor adalah pengetahuan yang dimiliki perusahaan tentang kekuatan dan kelemahan baik jangka pendek maupun jangka panjang dari kompetitor saat ini maupun kompetitor potensialnya. Sedangkan koordinasi antarfungsi yang dimaksudkan adalah sebagai proses koordinasi dalam pendayagunaan sumber daya – sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk menciptakan nilai yang superior bagi konsumennya.

Sedangkan Pelham (1997; p.55) mengatakan bahwa sebuah organisasi yang berorientasi pasar adalah organisasi yang mengembangkan pemahaman yang lebih baik tentang kekuatan dan kelemahan pesaing, menggunakan pengetahuan itu untuk mengembangkan dan mengimplementasikan strategi-strategi demi menciptakan nilai pelanggan dan kepuasan konsumen yang lebih. Oleh Pelham (2000; p.50) orientasi pasar dibangun oleh tiga konstruk yaitu orientasi pemahaman pelanggan, orientasi kepuasan pelanggan dan orientasi kompetitif. Orientasi pemahaman pelanggan yang dimaksudkan adalah bagaimana perusahaan menganggap pemahaman terhadap keinginan dan selera konsumen adalah hal yang penting untuk dilakukan serta memahami bagaimana keseluruhan organisasi dapat menciptakan nilai bagi konsumen. Dan orientasi kepuasan pelanggan adalah perhatian pada pelayanan purna jual dari produk, tanggapan terhadap informasi yang berkaitan dengan keluhan dari konsumen serta perumusan strategi pemasaran yang didasarkan pada penciptaan nilai bagi konsumen. Sedangkan orientasi pesaing adalah bagaimana organisasi memanfaatkan pengetahuan tentang strategi, kekuatan dan kelemahan pesaing serta menyebarkan informasi mengenai perusahaan pesaing

Kohli and Jaworski (1990;p.6) mendefinisikan orientasi pasar sebagai berikut : Orientasi pasar adalah penggenerasian / pencarian informasi tentang pasar berkaitan dengan keinginan konsumen untuk saat ini dan mendatang, penyebaran informasi yang telah digenerasikan / dicari ke seluruh organisasi, dan respon seluruh organisasi terhadap informasi yang telah digenerasikan dan disebarkan tersebut. Oleh karenanya orientasi pasar adalah membuat sesuatu

untuk menerjemahkan filosofi dari konsep pemasaran sebagai cara berpikir mengenai organisasi, produk-produknya, berikut pelanggan-pelanggannya. Jaworski and Kohli (1993;p.54) menyatakan bahwa orientasi pasar dibangun melalui tiga set aktivitas, yaitu : (1) *organizationwide generation of market intelligence pertaining to the current and future customers needs*, (2) *dissemination of market intelligence among departments of the organization*, (3) *responsiveness to market intelligence*. Hal yang senada juga diungkapkan oleh Pulendran, Speed, dan Widing (2000;p.137) pada penelitian mereka di Australia.

Titik awal dari orientasi pasar adalah dimulai dari intelijen pasar / pencarian informasi tentang pasar. Yang dimaksud dari intelijen pasar / pencarian informasi tentang pasar adalah tidak sekedar menangkap pernyataan verbal dari konsumen tentang kebutuhan dan keinginan mereka, tetapi juga menyangkut analisis terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kebutuhan dan preferensi konsumen serta analisis terhadap faktor-faktor seperti regulasi pemerintah, teknologi, kompetitor serta faktor lingkungan yang lainnya termasuk di dalamnya aktivitas pengamatan lingkungan. Apabila dipahami lebih mendalam, orientasi pemahaman konsumen, orientasi kepuasan pelanggan, orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan orientasi kompetitif pada hakikatnya merupakan kegiatan yang ditujukan untuk memperoleh / menggenerasikan informasi mengenai pembeli, pesaing, dan hal lainnya berkaitan dengan target pasar yang dituju. Intelijen pasar diperoleh atau digenerasikan perusahaan melalui kegiatan-kegiatan seperti : pertemuan dan diskusi dengan konsumen dan mitra dagang, analisa laporan penjualan, analisis database konsumen dan hasil-hasil penelitian formal

seperti survey perilaku konsumen dan test respon pasar. Salah satu cara untuk intelijen pasar adalah dengan melakukan *open house*, pelanggan diundang untuk berkunjung ke perusahaan untuk meninjau proses produksi, berinteraksi dengan karyawan, mengetahui proses produksi dan kegiatan lain yang berkaitan dengan seluruh proses di perusahaan. Pendekatan ini tidak hanya membantu perusahaan untuk mengetahui motivasi beli dari pelanggan tetapi juga membantu pelanggan untuk memahami proses yang berlangsung di perusahaan. Ada dua hal yang akan muncul dari kegiatan ini, yaitu : hal ini akan menumbuhkan kesan kepada pelanggan bahwa orang-orang di perusahaan tertarik dengan usaha kita, dan menumbuhkan kesan pula pada orang-orang di perusahaan bahwa memang ada pembeli yang akan membeli produk kita, dengan kata lain *our people learn, but our customers are educated at the same time* (Kohli dan Jaworski 1990, p.5). Proses pencarian informasi tentang pasar tidak semata-mata dilakukan oleh bagian pemasaran saja, tugas ini merupakan tugas kolektif bagi semua individu dan bagian di dalam perusahaan untuk mengumpulkan informasi / intelijen tentang pasar.

Indikator orientasi pasar selanjutnya adalah penyebaran informasi tentang pasar. Setelah informasi tentang pasar yang dapat berupa semua informasi tentang konsumen, pesaing, peraturan pemerintah, dan lain sebagainya yang berkaitan dengan target pasar yang dituju telah digenerasikan / dikumpulkan, lalu informasi tersebut dikembangkan dan disebarakan ke seluruh organisasi. Penyebaran hasil intelijen pasar diharapkan efektif karena mempunyai peran yang menentukan dalam pengambilan tindakan-tindakan yang akan diambil oleh tiap-tiap bagian

dalam perusahaan, dalam hal ini penyebaran informasi tidak semata-mata dilakukan oleh bagian pemasaran saja. Dalam proses usaha merespon keinginan pasar secara efektif, dibutuhkan partisipasi dari seluruh bagian organisasi, R&D mendesain dan mengembangkan produk baru, bagian produksi meningkatkan kapasitas produksi dan memproses produk, bagian pembelian membeli material, keuangan membiayai aktivitas, dan lain sebagainya. Dan untuk menuju itu diperlukan penyebaran informasi yang merata ke seluruh organisasi, informasi yang dikumpulkan harus dikomunikasikan, disebarkan, dan mungkin dibahas secara mendalam dalam suatu pertemuan khusus. Penyebaran informasi bisa dilakukan melalui media perusahaan seperti majalah intern, saling bertukar cerita tentang pelanggan, kondisi pesaing, kondisi pasar dan lain sebagainya. Penyebaran informasi atau intelijen pasar yang efektif sangat penting karena ini menyediakan dasar berbagi informasi yang diselenggarakan dengan persetujuan bersama untuk melakukan tindakan bagi departemen yang berbeda.

Dan indikator terakhir dari orientasi pasar adalah *responsiveness*, yang dimaksud adalah tindakan-tindakan yang diambil oleh perusahaan dalam merespon intelijen pasar yang telah digenerasikan dan telah disebarkan ke seluruh fungsi-fungsi perusahaan. Adalah hal yang sia-sia jika perusahaan mampu mengumpulkan informasi, menyebarkan ke seluruh organisasi, tetapi terlambat atau tidak ataupun tidak mampu merespon informasi tersebut. Responsivitas digambarkan sebagai berikut, perusahaan mengikuti keinginan pelanggan, perusahaan berusaha mengumpulkan data, melakukan riset, membuat produk baru / melakukan inovasi berdasarkan riset tersebut, dan mempromosikan produk

tersebut. Sehingga dapat dikatakan bahwa *responsiveness* dilakukan melalui cara-cara : melakukan seleksi terhadap target pasar, mendesain dan menawarkan produk / layanan yang memenuhi kebutuhan pelanggan untuk saat ini maupun yang akan datang, dan memproduksi, mendistribusikan, dan mempromosikan produk dalam usaha mendapatkan tanggapan pelanggan yang sesuai harapan.

Hal yang sama ditunjukkan pada penelitian replikasi di Australia (Pulendran, Speed, dan Widing, 2000; p.137). Hal-hal tersebut di atas mengindikasikan bahwa orientasi pasar memberikan pengaruh pada naik turunnya kinerja perusahaan. Sehingga semakin bersikap berorientasi pasar suatu perusahaan pada gilirannya akan memberikan kontribusi yang positif terhadap kinerja pemasaran perusahaan.

Dengan demikian orientasi pasar merupakan budaya organisasi yang menerjemahkan konsep pemasaran dalam praktek nyata yang menghasilkan pemahaman dan sikap yang responsif terhadap kebutuhan pasar melalui pencarian informasi tentang pasar, penyebaran informasi tentang pasar dan responsivitas dari seluruh organisasi.

II.1.2. Karakteristik Pimpinan dan Orientasi Pasar

Karakteristik pimpinan termasuk variabel yang mempunyai peranan sebagai pemegang kebijakan dalam menentukan sikap suatu organisasi, dalam hal ini apakah organisasi tersebut berorientasi pasar atau tidak. Jaworski dan Kohli (1993; p.55) menyatakan pimpinan atau manajemen, hubungan antar bagian yang dinamis, dan sistem organisasi merupakan *antecedents* dari orientasi pasar.

Karakteristik pimpinan / manajemen yang dimaksudkan adalah : perhatian manajemen terhadap orientasi pasar, dan sikap manajemen terhadap resiko (*management risk posture*).

Mengenai pengaruh management terhadap orientasi pasar ini diindikasikan pula dalam penelitian Jaworski & Kohli (1990). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Jaworski & Kohli (1990) ditunjukkan bahwa faktor pemimpin mempengaruhi orientasi pasar. Menurut mereka peran manajer senior merupakan faktor penting dalam membantu pengembangan orientasi pasar (Jaworski & Kohli, 1990,p; 6). Kesimpulan dari penelitian ini, sebagaimana yang dinyatakan dalam proposisi yang diajukannya, menunjukkan bahwa bawahan akan dipengaruhi oleh kebijakan top manajemen dalam mengkomunikasikan, sikap terhadap resiko, tingkat pendidikan, tingkat mobilitas, perilaku yang menuju ke arah perubahan dan tindakan yang diambil berkaitan dengan sikap menuju orientasi pasar (Jaworski & Kohli, 1990, p; 8).

Penelitian mereka berikutnya, yang merupakan uji empirik serta pengembangan dari proposisi-proposisi yang diajukan dalam penelitian sebelumnya memberi justifikasi atas hal ini. Argumen-argumen yang diajukan dalam penelitian ini adalah bahwa pemberdayaan dari manajemen puncak mengenai pentingnya orientasi pasar nampaknya mendorong individu-individu dalam perusahaan untuk mulai melangkah menuju pasar, berbagi intelijen / informasi tentang pasar dengan pihak lain dalam perusahaan, dan menjadi responsive terhadap kebutuhan pasar. Disamping itu bahwa jika manajemen puncak memperlihatkan kemauan untuk mengambil resiko dan menerima

kegagalan yang kadang muncul sebagai hal yang alamiah, maka manajer junior dan bawahan nampaknya lebih aktif untuk menawarkan dan memperkenalkan sumbangan baru dalam merespon untuk merubah kebutuhan pasar. Sebaliknya jika manajemen puncak penghindar resiko (*risk averse*) dan tidak toleran terhadap kegagalan (*intolerant of failures*) bawahan nampak kurang untuk fokus dalam mencari dan menyebarkan informasi tentang pasar atau merespon perubahan untuk memenuhi keinginan pelanggan. Dan hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa dorongan dari manajer puncak pada orientasi pasar berpengaruh terhadap peningkatan pencarian / *generating* intelijen pasar, dan sikap menghindari resiko dari pimpinan mempunyai pengaruh negatif (menurunkan) pada responsivitas perusahaan (Jaworski & Kohli, 1993,p;63).

Sementara itu hasil dari penelitian Pulendran et al (2000), yang merupakan replikasi dari penelitian Jaworski & Kohli (1993) akan tetapi dengan menggunakan obyek penelitian perusahaan-perusahaan di Australia, menunjukkan bahwa dorongan dari top manajer secara signifikan berhubungan positif dengan orientasi pasar, melalui dorongan dari pimpinan, karyawan akan semakin terpacu untuk selalu berusaha mencari tahu informasi tentang pasar, menyebarkan informasi yang didapat ke dalam organisasi dan melakukan respon atas informasi yang diterima tersebut. Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Jaworski & Kohli (1993).

Peran penting top manajemen dalam membantu perkembangan menuju *market orientation* diungkapkan pula oleh Webster, 1988 menyatakan bahwa *market orientation* bermula dari top manajemen dan karenanya "*customer-*

oriented values and beliefs are uniquely the responsibility of top management", serta menyarankan "*CEOs must give clear signals and establish clear values and beliefs about serving the customer.*" (dalam Kohli dan Jaworski, 1990, p. 7). Hasil penelitian Jaworski dan Kohli (1993;p.64) menunjukkan bahwa dorongan / perhatian yang berkelanjutan dari top manajemen kepada karyawan membuat karyawan lebih bersikap sensitif dan responsif terhadap pasar yang pada akhirnya mendorong sikap untuk berorientasi pasar dan bermuara pada kinerja perusahaan. Hal yang sama juga dinyatakan oleh Pulendran, Speed, dan Widing (2000;p.135) yang penelitiannya menyimpulkan untuk menjadi berorientasi pasar dimulai dari komitmen top manajemen dan fokus terhadap orientasi pasar. Dan pentingnya untuk menuju orientasi pasar perlu dikomunikasikan ke seluruh organisasi. Oleh karenanya sikap atau komitmen top manajemen dibutuhkan dalam menuju orientasi pasar serta perlu dikomunikasikan kepada seluruh organisasi untuk menjadi fokus dan komitmen bersama.

Sikap manajemen terhadap resiko juga memainkan peran penting dalam menuju orientasi pasar, apabila top manajemen mencontohkan keinginan untuk mengambil resiko berkaitan dengan melakukan program-program inovasi untuk mencapai keinginan konsumen dan ada kalanya mengalami kegagalan dan menganggap kegagalan tersebut adalah "*natural*" maka organisasi akan semakin ber-orientasi pasar untuk memenuhi keinginan konsumen. Sebaliknya jika top manajemen bersikap "*risk averse*" dan tidak toleran terhadap kegagalan berkaitan dengan program-program inovasi akan menyebabkan kegagalan dalam usaha memenuhi keinginan pasar (Jaworski dan Kohli, 1993;p.55). Hal ini sejalan

dengan pendapat Pulendran, Speed, dan Widing (2000;p.134). Sehingga, sikap top manajemen terhadap resiko berpengaruh pada sikap karyawan dalam usaha inovasi memenuhi kebutuhan pasar melalui pengembangan produk baru, pelayanan, ataupun program perusahaan.

Prasetyo (2001; p.19) menyatakan seorang manajer yang ingin membawa organisasi menuju orientasi pasar ditunjukkan oleh tiga indikator, yaitu komitmen, *emphasis* / penekanan, dan *risk aversion*. Rodgers R., Hunter dan Rodgers D. (1993; p.153) menyimpulkan dari hasil penelitiannya bahwa komitmen yang kuat dari pimpinan organisasi merupakan faktor yang sangat krusial untuk menjamin suksesnya program-program yang dijalankan organisasi. Penerapan program-program manajemen antar lain *Management By Objectives*, JIT, *CAD Support System* memerlukan partisipasi aktif dan komitmen sungguh-sungguh dari para pimpinan organisasi dan bahkan usaha untuk merubah budaya organisasi dan usaha untuk mempersingkat waktu peluncuran produk barupun dikatakan sangat tergantung pada komitmen pimpinan organisasi. Sehingga dengan adanya komitmen bersama dari pimpinan dan karyawan akan menumbuhkan tanggung jawab bersama untuk membangun usaha yang salah satunya melalui budaya orientasi pasar.

Dan dorongan / penekanan yang dimaksud adalah jika pimpinan organisasi mempunyai pemikiran tentang pentingnya pengembangan orientasi pasar dalam usahanya. Tindakan dari pimpinan perusahaan untuk menekankan pada pentingnya orientasi pasar pada individu-individu dalam organisasi akan mendorong mereka untuk lebih memperhatikan perubahan-perubahan yang terjadi

pasar dan lebih responsif terhadap perubahan-perubahan kebutuhan pasar seringkali memerlukan dirancangnya produk atau jasa baru untuk menyesuaikan dengan perubahan dari kebutuhan dan ekspektasi konsumen.

Sedangkan *risk aversion* yang dimaksud adalah dimisalkan dalam peluncuran produk atau jasa baru seringkali memiliki resiko kegagalan yang besar sehingga jika pimpinan perusahaan mendemonstrasikan kesediaan untuk mengambil resiko dan kesediaan untuk menerima kesalahan-kesalahan tertentu maka individu-individu dalam organisasi cenderung lebih cepat merespon perubahan-perubahan kebutuhan konsumen. Dan sebaliknya jika pimpinan perusahaan tidak mentolerir kesalahan-kesalahan, maka bawahan cenderung menjadi kurang responsif terhadap perubahan-perubahan pasar.

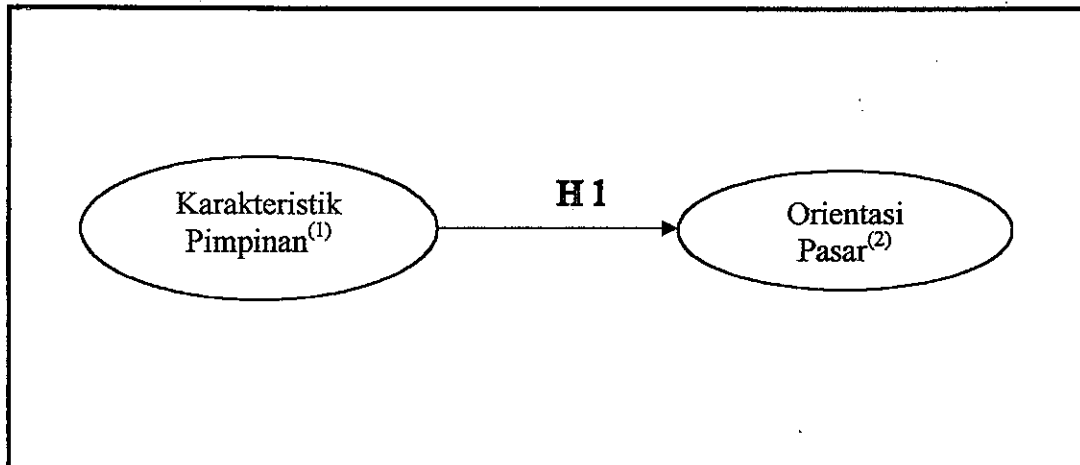
Sehingga pimpinan memainkan peran yang krusial dalam usaha mencapai organisasi yang berorientasi pasar dengan menerapkan komitmen keseluruhan organisasi, memberikan tekanan / dorongan untuk menuju organisasi yang berorientasi pasar serta sikap top manajemen terhadap resiko. Oleh karena itu hipotesa yang diajukan adalah :

H 1 : Semakin kuat karakteristik pimpinan maka akan semakin tinggi derajat orientasi pasar organisasi

Berdasarkan hipotesis 1 (H1), yang telah disusun tersebut, maka konstruk yang dikembangkan adalah sebagai berikut ini:

Gambar 2.1

Hubungan Antara Karakteristik Pimpinan Dengan Orientasi Pasar



sumber :

- (1) Webster 1988 (dalam Kohli dan Jaworski, 1990, p. 7), Jaworski & Kohli (1990;p. 6), Jaworski dan Kohli (1993;p.55), Rodgers R., Hunter dan Rodgers D. (1993; p.153), Pulendran, Speed, dan Widing (2000;p.134), Prasetyo (2001; p.19), yang dikembangkan untuk penelitian ini.
- (2) Kohli and Jaworski (1990;p.6), Jaworski and Kohli (1993;p.54), Pelham (1997; p.55), Pulendran, Speed, dan Widing (2000;p.137), yang dikembangkan untuk penelitian ini, 2002

II.1.3. Kinerja Pemasaran

Ferdinand A.T. (2000; p. 116) menyatakan kinerja pemasaran merupakan faktor yang seringkali digunakan untuk mengukur dampak dari strategi yang diterapkan perusahaan. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja pemasaran (seperti volume penjualan dan tingkat pertumbuhan penjualan) yang baik dan juga kinerja keuangan yang baik. Rasio-rasio akuntansi dan ukuran-ukuran pemasaran merupakan dua kelompok besar indikator kinerja perusahaan, tetapi indikator-indikator ini telah banyak dikritik karena indikator-indikator itu tidak cukup jeli dalam menjelaskan hal-hal yang bersifat *intangibel* dan seringkali tidak tepat digunakan untuk menilai sumber dari keunggulan bersaing. Pada

umumnya ukuran kinerja pemasaran perusahaan diukur melalui nilai rupiah penjualan, *Return on Investment*, *Return on Asset*. Namun ukuran-ukuran tersebut dipandang sebagai ukuran agregatif yang dihasilkan melalui proses akuntansi dan keuangan, tetapi tidak secara langsung menggambarkan aktivitas manajemen, khususnya manajemen pemasaran. Oleh karena itu ukuran yang sebaiknya digunakan adalah *measure* yang dapat menjelaskan aktivitas-aktivitas pemasaran itu. Sebagai contoh, adalah lebih baik untuk menggunakan ukuran jumlah unit yang terjual atau dihasilkan dari pada hanya menggunakan nilai rupiah dari penjualan. Slater dan Narver (1995; p. 67) menggambarkan *outcomes* dari penerapan strategi perusahaan sebagai kepuasan konsumen, kesuksesan produk baru, peningkatan penjualan, dan profitabilita. Sehingga pengukuran kinerja pemasaran perusahaan menggunakan ukuran-ukuran *unit sales*, *customer growth*, *customer turnover*, lebih menyatakan kegiatan pemasaran dan persaingan (Ferdinand, 2000; p. 116). Sehingga penelitian ini menggunakan ukuran-ukuran pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pelanggan, dan volume penjualan sebagai alat pengukuran kinerja pemasaran perusahaan

II.1.4. Orientasi Pasar dan Kinerja Pemasaran

Orientasi pasar hadir dalam rangkaian kesatuan karakteristik yang terbentuk dari tingkatan dimana perusahaan memperoleh, menyebarkan dan merespon informasi yang diterima pelanggan, distributor, dan kompetitor (Jaworski dan Kohli 1993; Kohli dan Jaworski 1990; Pulendran, Speed, and Widing 2000; Farrel 2000; Pelham 2000). Seperti yang telah dikonsepskan disini,

bahwa orientasi pasar merujuk pada kuantitas dan kecepatan dari aktivitas tersebut di atas dan tidak merujuk kepada kualitas dari aktivitas tersebut.

Terdapat bukti empirik yang mendukung pendapat bahwa terdapat hubungan positif antara orientasi pasar dengan beberapa dimensi dari kinerja organisasi (Jaworski dan Kohli 1993; Narver dan Slater 1990; Pelham 1997; Pelham 2000). Faktor-faktor yang membangun orientasi pasar diharapkan untuk ditanggapi secara baik yang diterima dari *feedback* yang diperoleh dari pelanggan, distributor, dan kompetitor, baik secara formal maupun informal. Dan Ferdinand, A.T. (2000;p.16) mengatakan bahwa penting bagi para teoritis dan praktisi pemasaran adalah adanya temuan yang konsisten bahwa menjadi perusahaan yang *market(ing) oriented* ternyata sungguh-sungguh memberikan dampak yang positif pada kinerja perusahaan. Ini terbukti dengan studi empirik yang dilakukan oleh Jaworski dan Kohli (1993;p.64) pada perusahaan-perusahaan besar. Hasil yang sama juga ditemukan pada perusahaan-perusahaan kecil (Pelham dan Wilson,1996;p.38), pada produsen (Narver dan Slater,1990;p.34), dan pada perusahaan distributor dan supplier (Siguaw et al.,1998;p.106) serta pada penelitian replikasi di Australia (Pulendran, Speed, dan Widing,2000;p.137). Hal-hal tersebut di atas mengindikasikan bahwa *market orientation* memberikan pengaruh pada naik turunnya kinerja perusahaan. Sehingga semakin bersikap berorientasi pada pasar suatu perusahaan pada gilirannya akan memberikan kontribusi yang positif terhadap kinerja perusahaan. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan adalah :

H.2 : Semakin tinggi derajat orientasi pasar organisasi maka akan semakin baik kinerja pemasaran organisasi.

II.1.5. Orientasi Pembelajaran dan Kinerja Pemasaran

Jika *market orientation* adalah karakteristik organisasi yang langsung dan memprioritaskan aktivitas *market information processing*, *learning orientation* adalah karakteristik organisasi yang mempengaruhi kecenderungan perusahaan untuk penciptaan nilai dan proses *double-loop learning* (Baker & Sinkula, 1999; p.413). Orientasi pasar direfleksikan dengan sekumpulan *knowledge producing behaviors*, sementara orientasi pembelajaran direfleksikan dengan sekumpulan *knowledge-questioning values* (Sinkula et al., 1997; p.309). Salah satu konsep yang bisa dijadikan pengertian orientasi pembelajaran adalah meningkatkan sekumpulan nilai organisasi yang mempengaruhi kecenderungan perusahaan untuk menciptakan dan menggunakan pengetahuan. Orientasi pembelajaran mempengaruhi tingkat dimana suatu organisasi terpuaskan oleh teori yang digunakan perusahaan dan karenanya tingkat dimana keinginan belajar yang proaktif muncul. Dalam hal ini orientasi pembelajaran mempengaruhi informasi yang diikuti, ditafsirkan, dievaluasi, dan yang pada akhirnya menentukan mana yang dipilih atau ditolak. (Sinkula et al., 1997; p.309).

Nilai-nilai yang biasanya terkait dengan kemampuan pengetahuan organisasi adalah berkisar antara lain ; (1). komitmen untuk belajar, (2) keterbukaan dalam berpikir (*open-mindedness*), (3) berbagi visi / visi bersama (*shared vision*) (Baker, Sinkula, 1999; p.413). Perusahaan yang berkomitmen

untuk melakukan nilai pembelajaran untuk memahami mengapa mereka melakukan sesuatu dan akibat dari tindakan tersebut (Shaw dan Perkins 1991, dalam Baker dan Sinkula, 1999;p.413). Dalam hal ini penting bagi perusahaan untuk secara reguler memeriksa dan membenahi kesalahan dari teori / pengetahuan yang digunakan. Jika perusahaan menempatkan sedikit nilai dalam pembelajaran atau memiliki komitmen yang rendah untuk melakukan pembelajaran maka proses pembelajaran yang muncul juga akan rendah. Komitmen untuk belajar juga bisa mengacu pada pendapat bahwa aktivitas pembelajaran merupakan suatu keharusan dan kemampuan untuk berpikir serta alasannya juga dipandang sebagai “sesuatu yang sudah jelas kebenarannya” (Senge 1990; Tobin 1993, dalam Baker dan Sinkula 1999; p. 413). Serta budaya yang menerima pembelajaran dianggap sebagai prasyarat bagi perusahaan untuk meningkatkan pemahaman organisasi terhadap lingkungannya sejalan dengan waktu.

Keterbukaan pikiran (*open-mindedness*) sangatlah dibutuhkan, ini dikarenakan lingkungan sekitar organisasi selalu bergerak, sehingga untuk memahami dan bertindak organisasi perlu keterbukaan pikiran untuk meresponnya. Dalam hal ini keterbukaan pikiran dikaitkan dengan ide tentang *unlearning* (Nystrom dan Starbuck 1984; dalam Baker dan Sinkula 1999; p. 413). Ketika organisasi tetap berpegangan pada kebiasaan sehari-hari, asumsi dan keyakinan yang telah lama dipegang, berarti organisasi melakukan praktek / proses dari *unlearning*. Oleh karenanya *unlearning* adalah sebagai inti / hati dari

perubahan organisasi dan keterbukaan pikiran sebagai nilai organisasi yang dibutuhkan bagi upaya memupus *unlearning*.

Tanpa adanya visi bersama (*shared vision*) individu akan tampak kurang dalam berbagi pengetahuan yang dominan (misal : misi bisnis) atau hasil yang diharapkan (misal : penjualan, porsi pasar, ROI, tingkat pengenalan produk baru, kepuasan konsumen). Berbagi pandangan sangat dibutuhkan bagi tim manajemen untuk menginterpretasikan informasi pasar dan mempengaruhi respon mereka terhadap trend ataupun masalah yang muncul. Ketiadaan / kurangnya pemahaman fokus organisasi secara menyeluruh juga menyebabkan rendahnya motivasi untuk belajar. Yang perlu dicatat adalah bahwa pandangan / visi , seperti asumsi yang dianut organisasi, adalah hal yang pokok untuk menguji pemahaman dan karenanya selalu berkembang seiring dengan waktu. Aspek penting dari berbagi pandangan adalah bahwa hal ini menjadi pengetahuan umum / bersama, pemahaman, dan digunakan dalam perilaku yang memberi pengertian tujuan dan arahan bagi organisasi.

Hasil penelitian Sinkula et al.(1997;p.314) mengungkapkan semakin positif orientasi pembelajaran secara langsung akan menghasilkan / meningkatkan pencarian informasi pasar dan penyebaran informasi. Ditambahkan pula, orientasi pembelajaran memiliki hubungan yang tidak langsung terhadap penyebaran informasi pasar, sebuah perilaku pemrosesan informasi pasar yang vital dan mempengaruhi secara langsung tingkat dimana organisasi melakukan perubahan strategi pemasaran mereka. Hal yang senada juga diungkapkan Baker dan Sinkula (1999;p.421) dengan menyatakan terdapat hubungan yang positif dan signifikan

antara orientasi pembelajaran dan kinerja pemasaran perusahaan. Hal yang sama juga diungkapkan dalam penelitian Farrel (2000;p.216). Day,1994; Dickson,1996; Stata,1992 (dalam Baker & Sinkula,1999;p.414) mengungkapkan kombinasi antara orientasi pasar yang kuat dan orientasi pembelajaran yang kuat kemungkinan besar membawa perusahaan menuju tipe belajar yang telah disebutkan sebagai sumber utama menuju *sustained competitive advantage*.

Perusahaan dengan kemampuan belajar yang rendah kemungkinan besar memiliki susunan orientasi pasar yang tidak fleksibel. Orientasi pembelajaran adalah sebagai mesin kualitatif di belakang orientasi pasar yang mencegah kekakuan. Jika anggota sebuah organisasi memiliki orientasi pembelajaran yang tinggi, mereka tidak hanya mengumpulkan dan menyebarkan informasi tentang pasar saja tetapi juga secara konstan menguji kualitas pemahaman mereka dan fungsi penyimpanan dan validitas dari pemikiran yang dominan yang membimbing seluruh proses. Oleh karenanya kualitas perilaku berdasar orientasi pasar akan meningkat. (Baker & Sinkula, 1999; p.416).

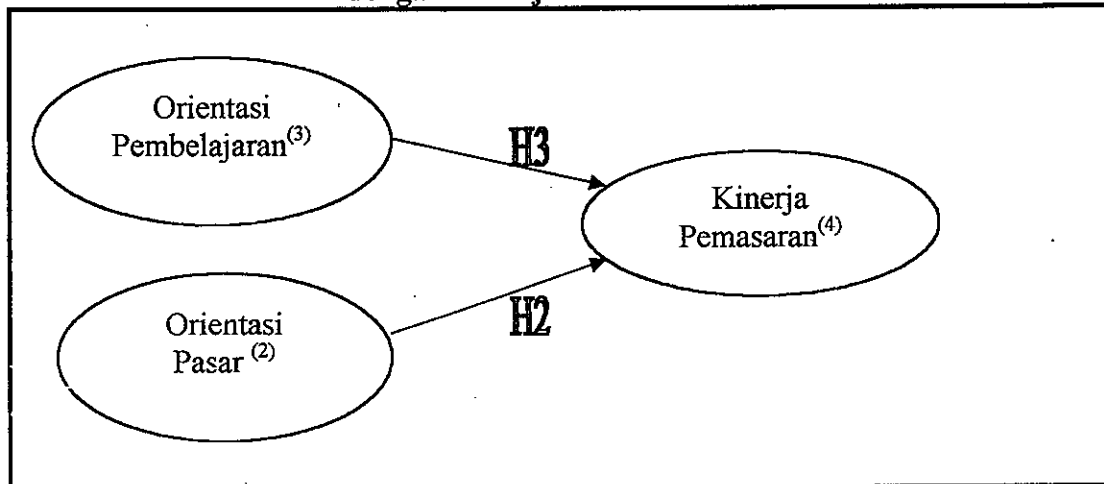
Oleh karena itu orientasi pembelajaran sebagai karakteristik organisasi perlu ditumbuh kembangkan untuk menciptakan budaya belajar dalam organisasi yang pada akhirnya akan meningkatkan pemahaman terhadap pasar. Dan karenanya hipotesis yang diajukan adalah :

H.3. : Semakin tinggi derajat orientasi pembelajaran organisasi maka akan semakin baik kinerja pemasaran organisasi.

Berdasarkan hipotesis 2 (H2), dan hipotesis 3 (H3), yang telah disusun tersebut, maka konstruk yang dikembangkan adalah sebagai berikut ini:

Gambar 2.2

**Hubungan Orientasi Pasar dan Orientasi Pembelajaran
dengan Kinerja Pemasaran**



sumber :

- (2) Kohli and Jaworski (1990;p.6), Jaworski and Kohli (1993;p.54), Pelham (1997; p.55), Pulendran, Speed, dan Widing (2000;p.137), yang dikembangkan untuk penelitian ini.
- (3) Baker & Sinkula (1999;p.413), Sinkula et al.(1997;p.309), Shaw dan Perkins 1991 (dalam Baker dan Sinkula, 1999;p.413), Senge 1990; Tobin 1993 (dalam Baker dan Sinkula 1999; p. 413), Nystrom dan Starbuck 1984 (dalam Baker dan Sinkula 1999; p. 413), Farrel (2000;p.216), yang dikembangkan untuk penelitian ini.
- (4) Ferdinand A.T. (2000; p. 116), Slater dan Narver (1995; p. 67), yang dikembangkan untuk penelitian ini, 2002

II.2. Penelitian Terdahulu

Pulendran, Speed, dan Widing (2000; p. 119-143) meneliti tentang orientasi pasar di Australia yang merupakan replikasi dari penelitian Jaworski dan Kohli (1993). Menyatakan bahwa aktifitas yang berorientasi pasar dapat ditingkatkan melalui manipulasi beberapa faktor. Tindakan top manajemen dapat mendorong aktifitas orientasi pasar melalui pengadaan pelatihan yang seperlunya, pengadaan sumber daya, pemberian motivasi dan dukungan pada karyawan,

pertemuan informal dengan memfokuskan pada aktifitas yang berorientasi pasar dan kotak saran untuk membangkitkan kegiatan berbagi ide tentang pasar. Menjadi orientasi pasar dimulai dari komitmen top manajemen dan fokus menuju orientasi pasar. Pentingnya untuk berorientasi pasar perlu dikomunikasikan ke seluruh organisasi. Penilaian sistem penghargaan yang berdasarkan kepuasan konsumen mampu meningkatkan aktifitas yang berorientasi pasar. Oleh karenanya, tanggung jawab organisasi dalam menyediakan sumber daya, motivasi, dan penghargaan yang layak mampu menciptakan aktifitas yang berorientasi pasar. Serta sistem organisasi dan hubungan antar bagian memainkan peran yang penting dalam menciptakan atmosfer yang penuh keterbukaan dalam berkomunikasi dan saling bertukar informasi yang pada akhirnya mampu meningkatkan aktifitas menuju orientasi pasar.

Baker dan Sinkula dalam penelitiannya (1999; p.411-427), menyatakan bahwa orientasi pasar dan orientasi pembelajaran berpengaruh positif dalam membangun *overall performance* perusahaan dan berpengaruh positif pada keberhasilan produk baru serta berpengaruh positif terhadap perubahan relatif porsi pasar. Serta menyatakan bahwa orientasi pembelajaran berpengaruh positif sebagai *moderating factor* antara orientasi pasar dan kinerja organisasi. Dan juga mereka menyatakan bahwa perusahaan membutuhkan entrepreneurship dan budaya orientasi pasar untuk menumbuhkan perilaku pembelajaran (*adaptive* dan *generative*) yang dibutuhkan untuk menuju sukses. Kombinasi dari orientasi pasar dan orientasi pembelajaran dapat menawarkan inovasi dengan resiko yang lebih

rendah dan perubahan perilaku yang lebih menjanjikan yang lebih responsif terhadap kebutuhan pasar setelah sukses inovasi diperkenalkan.

Pentingnya pengaruh komitmen dari top manajemen dalam suksesnya program yang ditetapkan oleh manajemen dinyatakan oleh Rodgers, Hunter, dan Rogers (1993; p. 151-155) dalam penelitiannya yang menyatakan bahwa implementasi program *management by objectives* (MBO) dapat berjalan dengan baik jika didukung dan adanya partisipasi dari atasan (*top down*). Serta dengan adanya komitmen dari pimpinan terhadap kebijakan / program yang diterapkan di perusahaan akan mampu secara substansi memberikan kepuasan dalam bekerja pada karyawan.

Farrel (2000; p. 201-222) dalam penelitiannya menyatakan bahwa organisasi yang berorientasi pasar lebih mampu mengadaptasi perubahan yang muncul, dikarenakan kemampuan organisasi dalam belajar yang muncul pada semua level di dalam organisasi. Faktor penting dalam pembelajaran organisasi adalah dorongan / dukungan yang berupa komitmen dari top manajemen, dengan menciptakan keadaan yang kondusif melalui dorongan dari top manajemen akan pentingnya orientasi pembelajaran. Serta sikap yang berorientasi pasar menyediakan pijakan menuju orientasi pembelajaran. Dan pada akhirnya gabungan antara orientasi pasar dan orientasi pembelajaran memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja organisasi.

Hasil-hasil penelitian terdahulu yang dijadikan pedoman dalam penelitian ini secara ringkas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 2. 1

Penelitian Terdahulu

Judul (Pengarang, Tahun)	Studi	Alat Analisis	Hasil
The Antecedents and Consequences of Market Orientation in Australia (Pulendran, Speed, dan Widing, 2000)	Menguji hubungan antara orientasi pasar yang terbentuk dari faktor top manajemen, sistem organisasi, hubungan antar bagian, dan sistem penghargaan, dengan kinerja bisnis organisasi	<i>MARKOR Scale, Exploratory factor analysis dan Confirmatory factor analysis</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Orientasi pasar berpengaruh positif pada kinerja bisnis • Dorongan top manajemen memainkan peran yang krusial dalam pengembangan orientasi pasar • Sistem penghargaan yang berdasarkan kepuasan konsumen menyumbangkan pengaruh yang tertinggi dalam menuju orientasi pasar
The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance (Baker dan Sinkula, 1999)	Menguji sinergi antara orientasi pasar dan orientasi pembelajaran terhadap kinerja organisasi	<i>Confirmatory factor analysis</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi • Orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi • Semakin kuat orientasi pembelajaran semakin positif hubungan orientasi pasar dengan kinerja organisasi
Influence of Top Management	Menguji pengaruh komitmen top		Komitmen dari top manajer / pimpinan

Commitment on Management Program Success (Rodgers, Hunter, dan Rogers, 1993)	manajer terhadap kesuksesan program yang ditetapkan manajemen		memainkan peran penting dalam suksesnya program yang ditetapkan manajemen
Developing a Market-Oriented Learning Organisation (Farrel, 2000)	Menguji hubungan orientasi pasar terhadap kinerja bisnis, hubungan orientasi pembelajaran terhadap kinerja bisnis, dan hubungan orientasi pasar terhadap orientasi pembelajaran	<i>Confirmatory factor analysis</i>	Orientasi pasar dan orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis, perubahan strategi dalam menuju orientasi pasar mempengaruhi orientasi pembelajaran dalam bentuk perilaku top manajemen dan model kepemimpinan

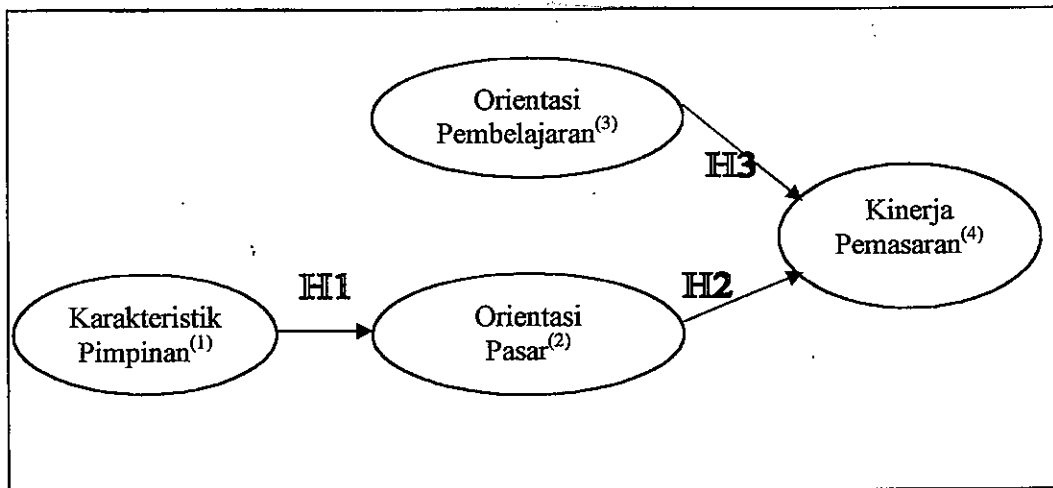
Sumber : Farrel (2000; p. 201-222), Rodgers, Hunter, dan Rogers (1993;p. 151-155), Baker dan Sinkula (1999;p. 411-427), Pulendran, Speed, dan Widing (2000;p. 119-143), yang dikembangkan untuk penelitian ini, 2002

II.3. Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model

Berdasarkan hasil telaah pustaka mengenai Karakteristik Pimpinan dari suatu organisasi, Orientasi Pasar, Orientasi Pembelajaran yang dimiliki organisasi, dan Kinerja Pemasaran , maka Kerangka Pemikiran Teoritis yang mendasari penelitian ini seperti pada gambar berikut :

Gambar 2.3

Kerangka Pemikiran Teoritis



sumber : dikembangkan untuk penelitian ini, 2003

Kerangka pemikiran teoritis tersebut menyajikan suatu pengembangan model hubungan Orientasi pasar yang dipengaruhi variabel Karakteristik Pimpinan. Sementara itu Orientasi Pembelajaran dan Orientasi Pasar mempengaruhi Kinerja Pasar Perusahaan. Hubungan-hubungan konstruk-konstruk tersebut dijelaskan berdasar pada penelitian-penelitian terdahulu. Dengan arahan penelitian-penelitian yang telah ada tersebut, secara sistematis dijabarkan dalam kerangka pikir teoritis yang akhirnya membantu untuk merumuskan hipotesis dalam penelitian ini.

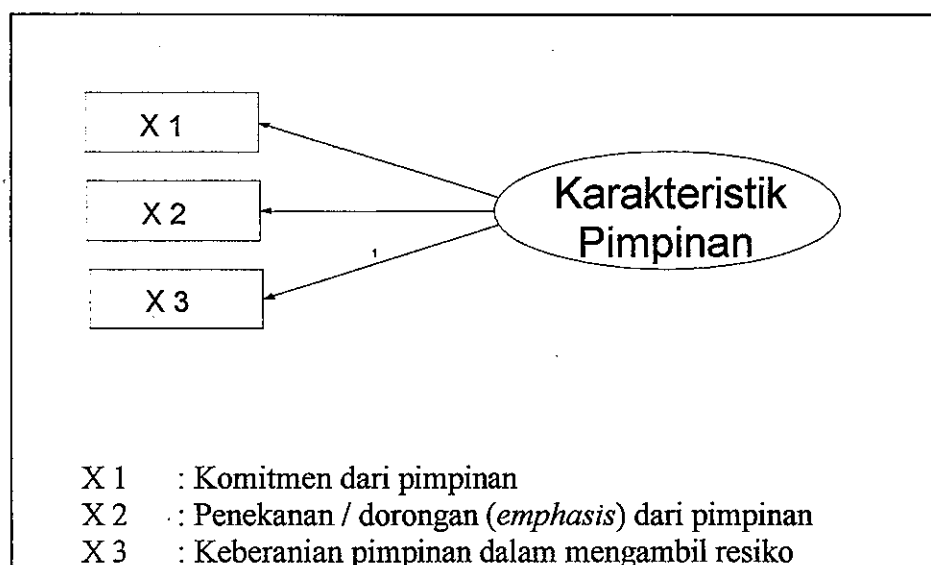
2.4 Indikator Variabel

Indikator variabel adalah merupakan proses atau upaya pembentukan indikator dari sebuah variabel yang telah dipaparkan sebelumnya dalam penulisan ini. Indikator variabel dilakukan untuk membantu teknis pengukuran dan memberikan kemudahan pengamatan dimensi atau indikator dari masing-masing variabel, karena indikator-indikator ini yang nantinya akan menjadi obyek pengamatan dalam pengumpulan data di lapangan.

Variabel karakteristik pimpinan dibentuk oleh tiga indikator yaitu komitmen top manajer dalam menjalankan kebijakan manajemen, penekanan / dorongan (*emphasis*), dan keberanian pimpinan dalam mengambil resiko. Pengukuran variabel pimpinan digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.4

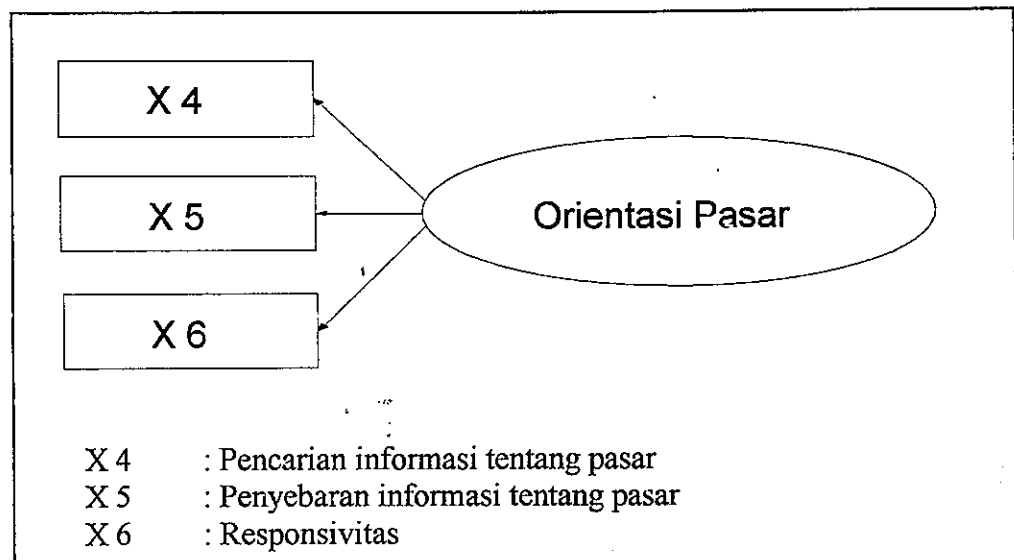
Indikator-indikator dari Variabel Karakteristik Pimpinan



Sumber : Pulendran, Speed, dan Widing (2000), Rodgers et al (1993), Prasetyo (2001), yang dikembangkan untuk penelitian ini, 2002

Variabel orientasi pasar diukur melalui tiga indikator yaitu, pencarian informasi tentang pasar, penyebaran informasi tentang pasar, dan responsifitas berdasarkan intelijen yang diterima dari pelanggan, pesaing, dan pasar.. Pengukuran variabel orientasi pasar digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.5
Indikator-indikator dari Variabel Orientasi Pasar

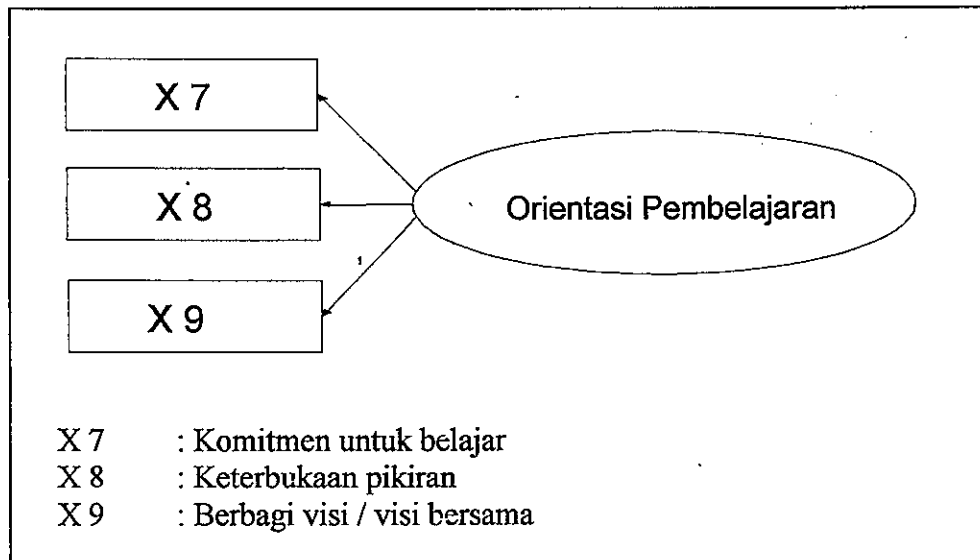


Sumber : Pulendran, Speed, dan Widing (2000), yang dikembangkan untuk penelitian ini.

Variabel orientasi pembelajaran diukur melalui tiga indikator yaitu, komitmen untuk belajar, keterbukaan dalam berpikir, dan berbagi pandangan / visi. Pengukuran variabel orientasi pasar digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.6

Indikator-indikator dari Variabel Orientasi Pembelajaran

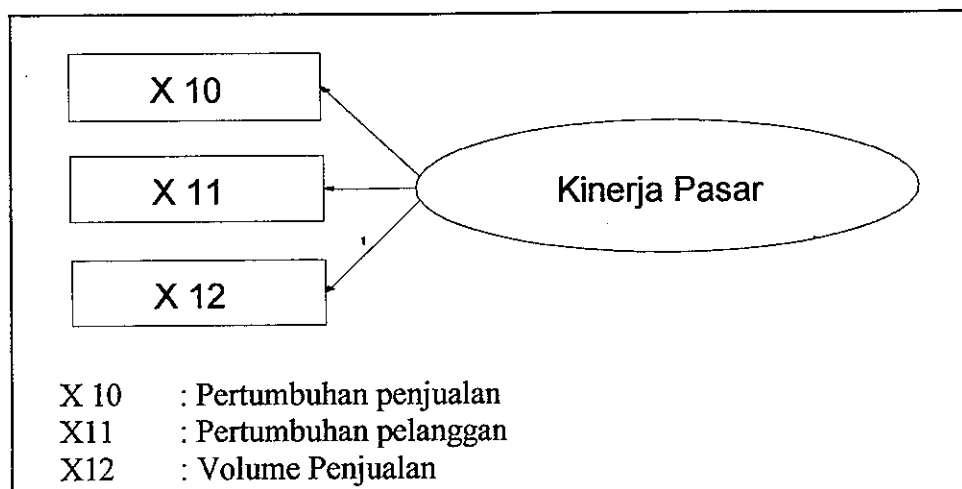


Sumber : Baker dan Sinkula (1999), Farrel (2000), yang dikembangkan untuk penelitian ini.

Variabel kinerja pasar diukur melalui tiga indikator yaitu, pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pelanggan, dan volume penjualan. Pengukuran variabel kinerja pasar digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.7

Indikator-indikator dari Variabel Kinerja Pasar



Sumber : Baker dan Sinkula (1999), Farrel (2000), Pulendran et al (2000), Ferdinand, A.T. (2000), yang dikembangkan untuk penelitian ini.

2.5 Hipotesis dan Definisi Operasional Variabel

2.5.1 Hipotesis

Dari uraian dan Kerangka Pemikiran Teoritis tersebut di atas maka kesimpulan hipotesis adalah sebagai berikut:

- H1 : Semakin kuat karakteristik pimpinan maka akan semakin tinggi derajat orientasi pasar organisasi
- H.2. : Semakin tinggi derajat orientasi pasar organisasi maka akan semakin baik kinerja pemasaran organisasi.
- H.3. : Semakin tinggi derajat orientasi pembelajaran organisasi maka akan semakin baik kinerja pemasaran organisasi.

2.5.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel yang akan digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2.2
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Pengukuran
Orientasi pasar :	Sebagai budaya organisasi yang menghasilkan pemahaman dan sikap yang responsif terhadap kebutuhan pasar melalui pencarian informasi tentang pasar, penyebaran informasi tentang pasar dan responsivitas dari	10 poin skala pada tiga indikator, yaitu : Pencarian Informasi tentang pasar, Penyebaran informasi tentang pasar, dan Responsivitas

	seluruh organisasi	
Karakteristik Pimpinan :	Karakteristik pimpinan yang menggambarkan sifat pimpinan dalam membangun komitmen menuju orientasi pasar, penekanan menuju orientasi pasar dan keberanian pimpinan dalam mengambil resiko	10 poin skala pada tiga indikator, yaitu : komitmen, keberanian dalam mengambil resiko, penekanan / dorongan
Orientasi Pembelajaran	Sebagai karakteristik organisasi yang digunakan untuk menciptakan budaya belajar dalam organisasi yang meningkatkan pemahaman terhadap pasar.	10 poin skala pada tiga indikator, yaitu : Komitmen untuk belajar, Keterbukaan dalam berpikir, Berbagi visi / visi bersama.
Kinerja Pemasaran	Konsep untuk mengukur dampak dari strategi yang diterapkan perusahaan, sebagai cerminan dari keberhasilan usahanya di dunia persaingan bisnis.	10 poin skala pada tiga indikator, yaitu : Pertumbuhan Penjualan, Pertumbuhan Pelanggan, dan Volume Penjualan

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini, 2003

BAB III

METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk menganalisis sebuah model yang telah dikembangkan pada bab sebelumnya. Langkah-langkah yang akan dijelaskan dalam bab ini adalah sebagai berikut: jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, dan teknik analisis.

3.1. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data subyek (*self-report data*), yaitu jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian / responden (Indriantoro & Supomo, 1999; p. 145).

Sedangkan sumber data dalam penelitian ini adalah sumber data primer dan data sekunder, yaitu :

1. Data Primer : Menurut Indriantoro & Supomo (1999; p. 147) data primer adalah data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan masalah yang diteliti. Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian. Data primer dapat berupa opini subyek (orang) secara individual atau kelompok, hasil observasi

terhadap suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan, dan hasil pengujian. Peneliti dengan data primer dapat mengumpulkan data sesuai dengan tujuan penelitian dapat dieliminir atau setidaknya dikurangi. Ada dua metode yang dapat digunakan dalam untuk mengumpulkan data primer, yaitu : (1) metode survey dan (2) metode observasi. (Indriantoro & Supomo, 1999; p. 147). Dalam penelitian ini data primer diperoleh melalui kuisioner yang diberikan kepada responden dalam hal ini adalah para manajer perusahaan meubel di Kabupaten Jepara.

2. Data Sekunder : Menurut Indriantoro & Supomo (1999; p. 147) data sekunder adalah data yang merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan. Dan dalam penelitian ini di dapat dari lembaga / organisasi atau pihak-pihak yang berhubungan dengan penelitian ini. Dalam penelitian ini data sekunder berupa data dari Dinas Perindagkop Kabupaten Jepara dan Koperasi Pengusaha Meubel Kabupaten Jepara yang berupa data-data tentang industri meubel yang menjadi obyek penelitian ini

3.2. Populasi Penelitian dan Sampling

Populasi yaitu sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Indriantoro & Supomo, 1999; p.115).

Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan-perusahaan mebel di Kabupaten Jepara, Jawa Tengah yang terdiri dari 3.593 (data tahun 2001, Dinas Perindagkop Jepara). Dalam penelitian ini, perusahaan meubel yang akan diteliti adalah industri yang memproduksi dan memasarkan secara langsung baik kepada konsumen akhir maupun yang melalui pedagang perantara dan perusahaan telah berusia minimal tiga tahun. Alasan pemilihan perusahaan yang berusia minimal tiga tahun adalah, jika perusahaan baru berusia satu tahun belum bisa diketahui kinerja perusahaan, dan jika perusahaan berusia dua tahun yang didapatkan hanya kinerja rata-rata, sedangkan jika perusahaan telah berusia minimal tiga tahun dapat diketahui rata-rata sekaligus kecenderungan arah kinerja perusahaan.

Untuk penelitian ini populasi yang digunakan adalah seluruh manajer yang mewakili perusahaan meubel di Kabupaten Jepara yang berjumlah 3.593. Dari jumlah tersebut yang termasuk dalam populasi penelitian, diambil sampel penelitian dengan menggunakan rumus Hair (1995, p.637) yaitu jumlah indikator dikalikan minimal lima. Dengan demikian jumlah sampel untuk penelitian ini adalah:

$$\begin{aligned}\text{Jumlah Sampel} &= \text{Jumlah indikator} \times 5 \dots\dots\dots (1) \\ &= 12 \times 5 \\ &= 60\end{aligned}$$

Namun jumlah itu terlalu sedikit dan tidak dapat menjadi patokan jumlah sampel yang baik dalam penelitian yang menggunakan teknik analisis SEM. Penggunaan jumlah sampel dalam penelitian hendaknya dilakukan dengan beberapa pertimbangan. Menurut Ferdinand (2000; p.43) ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100 – 200, bila ukuran sampel menjadi terlalu besar misalnya lebih dari 400 maka metode menjadi “sangat sensitif” sehingga sulit untuk mendapatkan ukuran-ukuran *goodness-of-fit* yang baik. Sehingga disarankan bahwa ukuran sampel minimum adalah sebanyak lima observasi untuk setiap *estimated parameter*. Dengan demikian bila *estimated parameter*nya berjumlah 20, maka jumlah sample minimum adalah 100.

Oleh karena itu penelitian ini menggunakan jumlah sampel minimal yang akan diambil dari keseluruhan populasi adalah sebanyak 100 manajer perusahaan meubel di Kabupaten Jepara, dan memenuhi jumlah sampel yang representatif untuk menggunakan teknik analisis SEM.

Teknik sampling yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode pemilihan sampel bertujuan (*Purposive Sampling*) dalam penelitian ini elemen populasi yang dipilih berdasar sampel dibatasi pada elemen-elemen yang dapat memberikan informasi berdasarkan pertimbangan, yang dalam penelitian ini adalah pimpinan / manajer perusahaan meubel yang perusahaannya memproduksi dan menjual sendiri produknya dan telah berusia minimal tiga tahun. Sehingga pada kuesioner disertakan pula pertanyaan filter untuk menjaring responden yang memenuhi syarat yaitu responden yang memiliki perusahaan yang memproduksi dan menjual sendiri produknya dan perusahaan telah berusia minimal tiga tahun .

Penggunaan metode ini karena faktor kepraktisan yang berupa kecepatan waktu dan biaya yang murah menjadi pertimbangan utama dalam pemilihan metode ini.

3.3. Metode Pengumpulan Data

1. Wawancara

Metode pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan Kuisioner secara Personal (*Personally Administered Questionnaires*). Teknik ini memberikan tanggung jawab kepada responden untuk membaca dan menjawab pertanyaan dan peneliti dapat memberi penjelasan mengenai tujuan survei dan pertanyaan yang kurang dipahami oleh responden serta tanggapan atas kuisioner dapat langsung dikumpulkan oleh peneliti setelah selesai diisi oleh responden. Responden dalam penelitian ini adalah para pimpinan / manajer perusahaan meubel di Kabupaten Jepara. Kuesioner secara personal digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pernyataan-pernyataan dalam kuesioner dibuat dengan menggunakan skala 1 – 10 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai sebagai berikut:

Untuk kategori pernyataan dengan jawaban sangat tidak setuju/sangat setuju:

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Untuk kategori pernyataan dengan jawaban lebih buruk dari yang diharapkan/lebih baik dari yang diharapkan:

Lebih buruk dari yang
diharapkan

Lebih baik dari yang
diharapkan

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Penggunaan skala 1- 10 (skala genap) untuk menghindari jawaban dari responden yang cenderung memilih jawaban di tengah, sehingga akan menghasilkan respon yang mengumpul di tengah (*grey area*).

2. Studi Pustaka

Kegiatan mengumpulkan bahan-bahan yang berhubungan dengan penelitian yang diperoleh dari jurnal-jurnal, literatur-literatur serta sumber-sumber lain yang dapat dijadikan bahan masukan untuk mendukung penelitian.

3.4. Teknik Analisis Data

Penelitian membutuhkan suatu analisis data dan interpretasinya yang akan digunakan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian untuk mengungkap fenomena sosial tertentu. Sehingga analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan.

Model yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan atau pengaruh dan untuk menguji hipotesis yang diajukan, maka teknik analisis yang digunakan adalah SEM (*Structural Equation Modeling*). Penggunaan metode analisis SEM karena SEM dapat mengidentifikasi dimensi-dimensi dari sebuah konstruk dan pada saat yang sama mampu mengukur pengaruh atau derajat hubungan antar faktor yang telah diidentifikasi dimensi-dimensinya (Ferdinand, A.T, 2000, p.3-4).

Penelitian ini akan menggunakan dua macam teknik analisis, yaitu :

1. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*). Analisis faktor konfirmatori pada SEM digunakan untuk mengkonfirmasikan faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel.
2. *Regression Weight*. Digunakan untuk meneliti seberapa besar pengaruh hubungan antar variabel. Dalam penelitian ini variabel-variabel karakteristik pimpinan, orientasi pasar, dan orientasi pembelajaran terhadap variabel kinerja pemasaran.

Menurut Ferdinand (2000; p.30-63), untuk melakukan pemodelan SEM yang lengkap perlu dilakukan langkah-langkah berikut ini :

1. **Pengembangan Model Teoritis.**

Tahap pertama yang harus dilakukan dalam mengembangkan sebuah model penelitian dilakukan dengan mencari dukungan teori yang kuat melalui serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. Karena tanpa dasar teori yang kuat, SEM tidak dapat digunakan. SEM digunakan untuk menguji kausalitas yang ada teorinya dan bukan untuk membentuk teori kausalitas. Oleh karenanya pengembangan sebuah teori yang berjustifikasi ilmiah merupakan syarat utama menggunakan permodelan SEM (Ferdinand, A.T, 2000. p.31-32).

2. Membentuk Diagram Alur (*Path Diagram*)

Langkah berikutnya model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah diagram alur, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam diagram alur, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk. Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok, yaitu :

- a. **Konstruk Eksogen (*Exogenous Constructs*)**, yang dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
- b. **Konstruk Endogen (*Endogenous Construct*)**, yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

Path Diagram



Variabel	Dimensi	Simbol
Karakteristik Pimpinan	Komitmen pimpinan menuju orientasi pasar	X1
	Dorongan / <i>emphasis</i> dari pimpinan	X2
	Keberanian pimpinan dalam mengambil resiko	X3
Orientasi Pasar	Pencarian intelijen	X4
	Penyebaran intelijen	X5
	Responsifitas	X6
Orientasi Pembelajaran	Komitmen untuk belajar	X7
	Keterbukaan pikiran	X8
	Berbagi visi / visi bersama	X9
Kinerja Pasar Perusahaan	Pertumbuhan penjualan	X10
	Pertumbuhan pelanggan	X11
	Volume penjualan	X12

47

3. Mengubah Diagram Alur ke dalam Persamaan.

Setelah model penelitian yang dikembangkan dan digambar pada diagram alur, langkah berikutnya adalah mengubah spesifikasi model ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang dibangun terdiri dari (Ferdinand, A.T, 2000, p.41):

a. Persamaan-persamaan struktural (*Structural Equations*)

Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Persamaan struktural pada dasarnya dibangun dengan pedoman berikut ini :

$$\text{Variabel Endogen} = \text{Variabel Eksogen} + \text{Variabel Endogen} + \text{error}$$

Tabel 3.2

Model Persamaan Struktural

Model Persamaan Struktural
$\text{Orientasi Pasar} = \gamma_1 \text{ Karakteristik Pimpinan} + z_1$
$\text{Kinerja Pemasaran} = \beta_1 \text{ Orientasi Pembelajaran} + \beta_2 \text{ Orientasi Pasar} + z_2$

Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini, 2003

b. Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*)

Pada tahap ini ditentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel.

Tabel 3.3

Model Pengukuran

Konsep Exogenous (model pengukuran)	Konsep Endogenous (model pengukuran)
$X_1 = \lambda_1 \text{ Pimpinan} + e_1$	$X_7 = \lambda_7 \text{ Orientasi Pasar} + e_7$
$X_2 = \lambda_2 \text{ Pimpinan} + e_2$	$X_8 = \lambda_8 \text{ Orientasi Pasar} + e_8$
$X_3 = \lambda_3 \text{ Pimpinan} + e_3$	$X_9 = \lambda_9 \text{ Orientasi Pasar} + e_9$

$X4 = \lambda4 \text{ Orientasi Pembelajaran} + e4$	$X10 = \lambda10 \text{ Kinerja Pemasaran} + e10$
$X5 = \lambda5 \text{ Orientasi Pembelajaran} + e5$	$X11 = \lambda11 \text{ Kinerja Pemasaran} + e11$
$X6 = \lambda6 \text{ Orientasi Pembelajaran} + e6$	$X12 = \lambda12 \text{ Kinerja Pemasaran} + e12$

Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini, 2003

4. Memilih Matrik Input dan Estimasi Model

SEM adalah alat analisis berbasis kovarians. Penggunaan matrik kovarians karena dapat menunjukkan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, dimana hal yang sama tidak dapat dilakukan oleh korelasi. Pemakaian matrik kovarians lebih banyak digunakan pada penelitian mengenai hubungan, dikarenakan *standard error* dari berbagai penelitian menunjukkan angka yang kurang akurat apabila matrik korelasi digunakan sebagai input (Ferdinand, A.T, 2000, p.42). Pada penelitian ini matrik inputnya adalah matrik kovarian yang ukuran sampel minimumnya adalah 100 responden. Teknik estimasi model yang digunakan adalah *Maximum Likelihood Estimation* (ML). Penggunaan sampel 100 responden dikarenakan ukuran sampel yang representatif berkisar antara 100-200 responden (Hair, dalam Ferdinand, A.T, 2000, p.43) munculnya ukuran 100 berasal dari perhitungan sampel minimum adalah sebanyak lima observasi untuk setiap *estimated parameter*. Sehingga dengan batasan tersebut, bila *estimated parameter* berjumlah 20 maka jumlah sampel minimum adalah sebanyak 100. berjumlah 20 maka jumlah sampel minimum adalah sebanyak 100.

5. Menilai Munculnya Masalah Identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah kondisi dimana model yang sedang dikembangkan tidak mampu menghasilkan estimasi yang unik. Masalah identifikasi dapat diketahui dengan melakukan langkah-langkah sebagai berikut (Ferdinand, A.T, 2000, p.46-47):

- a. Dengan *starting value* yang berbeda dilakukan estimasi model berulang kali. Apabila model tidak dapat konvergen pada titik yang sama setiap kali estimasi dilakukan maka ada indikasi telah terjadi masalah identifikasi.
- b. Model diestimasi lalu angka koefisien dari salah satu variabel dicatat. Koefisien tersebut ditentukan sebagai sesuatu yang fix pada variabel itu kemudian dilakukan estimasi ulang. Apabila *overall fit index* berubah total dan jauh berbeda dari sebelumnya, maka dapat diduga adanya masalah identifikasi.

Untuk mengatasi masalah identifikasi adalah dengan memberikan lebih banyak konstrain pada model yang dianalisis, yang berarti adalah mengeliminasi jumlah *estimated coefficients*. Dan hasilnya adalah sebuah model yang *overidentified*. Sehingga apabila setiap kali estimasi dilakukan muncul masalah identifikasi, maka model perlu dipertimbangkan kembali, yaitu antara lain dengan mengembangkan lebih banyak konstruk (Ferdinand, A.T, p.46).

6. Evaluasi Kriteria *Goodness-of-fit*

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Hal pertama yang dilakukan adalah bahwa data yang digunakan harus memenuhi asumsi-asumsi SEM (Ferdinand, A.T, 2000, p.48), yaitu :

1. Ukuran sampel minimum adalah 100 yang diperoleh dari perhitungan lima observasi untuk setiap *estimated parameter*.
Sehingga apabila model yang dikembangkan memiliki 20 *estimated parameter*, maka jumlah minimal sampel adalah 100.
2. Sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah memenuhi asumsi normalitas. Pengujian normalitas melalui gambar histogram data. Dan untuk menguji Linearitas melalui *scatterplots* dari data melalui pemilihan pasangan data dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya Linearitas.
3. *Outliers*, yang adalah observasi dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi lainnya. kemunculan *outliers* diketahui melalui empat kategori :

- Outliers muncul dikarenakan kesalahan prosedur seperti kesalahan dalam entry data ataupun karena kesalahan mengkode data
 - Outliers muncul karena keadaan khusus yang memungkinkan profil data yang dimiliki lebih dari yang lain. Tetapi demikian terdapat penjelasan mengenai penyebab timbulnya nilai ekstrim tersebut.
 - Outliers muncul tanpa alasan tetapi diketahui penyebabnya atau tidak ada penjelasan mengenai sebab-sebab kemunculan nilai ekstrim tersebut.
 - Outliers muncul dalam range nilai yang ada, tetapi apabila dikombinasikan dengan variabel yang lainnya, memunculkan kombinasi yang tidak lazim atau sangat ekstrim. Dan hal ini disebut dengan *multivariate outliers*.
4. Mendeteksi kemunculan multikolinearitas atau singularitas dari determinan matriks kovarians. Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil memberikan indikasi adanya problem multikolinearitas atau singularitas. Sehingga hal yang perlu dilakukan adalah mengeluarkan variabel yang menyebabkan hal tersebut.

Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Untuk melakukan uji kesesuaian dan uji statistik diperlukan beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off valuenya* untuk digunakan dalam pengujian sebuah model :

a. *Chi-Square*

Sebuah model dianggap baik atau memuaskan apabila memiliki nilai *chi-square* yang rendah. Semakin kecil nilai *chi-square* semakin baik model tersebut dan dapat diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut off value* sebesar $p > 0.005$ atau $p > 0.10$ (Hulland, dalam Ferdinand, A.T, 2000, p. 52)

b. GFI (*Goodness of Fit Index*)

Merupakan pengukuran non-statistikal yang memiliki nilai berkisar antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Sehingga nilai yang tinggi menandakan fit yang baik (*better fit*) (Ferdinand, A.T, 2000, p.54).

c. AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*)

Adalah tingkat penerimaan yang disarankan apabila AGFI memiliki nilai yang sama dengan atau lebih besar dari 0.90 (Ferdinand, A.T, 2000, p.55).

d. CMIN / DF

Merupakan *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN / DF tidak lain adalah statistik *chi square*, X^2 dibagi DF disebut X^2 relatif. Bila nilai

X^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 menunjukkan indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, dalam Ferdinand, 2000, p. 56).

e. RMSEA (*Root Mean Square Error of Aproximation*)

Menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair, dalam Ferdinand, A.T, 2000, p. 53). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan *close fit* dari model tersebut berdasar *degree of freedom* (Browne dan Cudeck, dalam Ferdinand, 2000, p. 53).

f. Tucker Lewis Index (TLI)

Adalah sebuah alternatif incremental fit index yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan $\geq 0,95$ (Hair, dalam Ferdinand, 2000, p. 57). Dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle dalam Ferdinand, A.T, 2000, p. 57).

g. CFI (*Comparative Fit Index*)

CFI yang mendekati 1 mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi (Arbuckle, dalam Ferdinand, 2000, p. 58). Nilai yang direkomendasikan bagi CFI adalah ≥ 0.95 .

Tabel 3.4
Goodness of Fit Indices

Goodness of Fit Index	Cut-off value
X ² -Chi-square	Diharapkan kecil
Significance Probability	≥ 0,05
RMSEA	≤ 0,08
GFI	≥ 0,90
AGFI	≥ 0,90
TLI	≥ 0,95
CMIN / DF	≤ 2,00
CFI	≥ 0,95

Sumber : Ferdinand (2000; p.59)

7. Interpretasi dan Modifikasi model

Pada tahap ini model yang sedang dikembangkan akan diinterpretasikan dan bagi model yang tidak memenuhi syarat pengujian dilakukan modifikasi. Perlunya melakukan modifikasi terhadap sebuah model dapat dilihat dari jumlah residual yang dihasilkan model tersebut. Modifikasi perlu dipertimbangkan bila jumlah residual lebih besar dari 5% dari semua residual kovarians yang dihasilkan model. Kemudian, bila nilai residual yang dihasilkan model lebih besar dari 2.58 maka cara untuk memodifikasi adalah dengan menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu (Hair, dalam Ferdinand, A.T, 2000, p.62). Modifikasi dapat dilakukan dengan menggunakan bantuan indeks modifikasi.

Indeks modifikasi

Indeks modifikasi memberikan gambaran mengenai mengecilnya nilai *chi-square* bila sebuah koefisien diestimasi. Hal yang perlu diperhatikan dalam mengikuti pedoman indeks modifikasi adalah bahwa dalam memperbaiki tingkat kesesuaian model, hanya dapat dilakukan bila ia mempunyai dukungan dan justifikasi yang cukup terhadap perubahan tersebut (Ferdinand,A.T, 2000, p.63-64).

BAB IV

ANALISIS DATA

Pada bab IV ini disajikan profil dari data penelitian yang berupa data-data deskriptif responden, proses pengolahan data dan analisis hasil pengolahan data tersebut. Hasil pengolahan data dan analisisnya selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk menjawab pertanyaan penelitian dan hipotesis yang telah diajukan pada bab terdahulu, yang akan diterangkan pada Bab V pada penelitian ini.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *confirmatory factor analysis* yang merupakan langkah awal pada proses analisis hasil penelitian dan *full model of Structural Equation Modeling* (SEM), yang merupakan hasil analisis akhir pada model penelitian. Kedua analisis yang dilakukan ini meliputi tujuh langkah untuk mengevaluasi kriteria *goodness of fit* dari model penelitian yang diajukan. Selanjutnya setelah diketahui semua hasil analisis, akan dilanjutkan dengan menarik kesimpulan secara keseluruhan mengenai penelitian ini yang didasarkan pada hasil analisis hasil pada Bab IV.

4.1. Data Deskriptif Responden

Data deskriptif ini menggambarkan beberapa kondisi responden, yang ditampilkan secara statistik. Data deskriptif responden ini memberikan beberapa informasi secara sederhana keadaan responden yang dijadikan obyek penelitian. Data deskriptif responden ini ditampilkan dalam Tabel 4.1. dan tabel 4.2.

Tabel 4.1.
Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin Responden	Jumlah
Pria	93
Wanita	7
Total	100

Sumber : Data yang diolah, 2003

Tabel 4.2.
Tingkat Pendidikan Responden

Tingkat Pendidikan	Jumlah
S 2	7
S 1	68
D 3	14
SLTA	11
Total	100

Sumber : Data yang diolah, 2003

4.2. Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian

Proses analisis data dan pengujian model penelitian mengikuti 7 langkah proses analisis Structural Equation Model (Ferdinand, 2000, p.30). Dari seluruh tahapan proses analisis SEM telah dituangkan secara rinci pada bab sebelumnya, telah dilakukan sebelumnya sampai pada langkah ke-3 yaitu membentuk sebuah persamaan struktural dan model pengukuran., yang diterangkan pada Bab III.

Selanjutnya pada Bab IV ini akan meneruskan proses analisis hasil penelitian mulai dari langkah ke-4 yaitu memilih matriks input dan teknik estimasi sampai pada analisis hipotesis penelitian. Secara bertahap, proses analisis hasil penelitian ini diterangkan secara rinci sebagai berikut.

4.2.1. Pemilihan Matriks Input dan Teknik Estimasi

Matriks input yang digunakan adalah matriks kovarians sebagai input untuk proses operasi SEM. Pemilihan input menggunakan matriks kovarians, karena penelitian ini menguji hubungan kausalitas (Ferdinand, 2000, p.27). Dari hasil

pengolahan data yang telah dikumpulkan, matriks kovarians data yang digunakan tertuang dalam Tabel 4.3.

Tabel 4.3
Sample Covarians – Estimates

	x1	x2	x3	x12	x11	x10	x4	x5	x6	x9	x8	x7
x1	2,94	2,064	2,048	0,69	0,79	0,748	0,444	0,716	0,72	0,844	0,482	0,718
x2	2,064	2,5	1,779	0,811	0,8	0,736	0,576	0,746	0,764	0,887	0,564	0,59
x3	2,048	1,779	2,434	0,772	0,86	0,908	0,551	0,643	0,588	0,833	0,532	0,736
x12	0,69	0,811	0,772	2,248	1,65	1,515	0,766	1,044	0,945	0,953	0,786	0,869
x11	0,79	0,8	0,86	1,65	2,14	1,67	0,54	0,72	0,8	1,25	0,93	1,03
x10	0,748	0,736	0,908	1,515	1,67	3,029	0,603	0,851	0,753	1,737	1,421	1,462
x4	0,444	0,576	0,551	0,766	0,54	0,603	2,302	1,8	1,624	0,658	0,517	0,497
x5	0,716	0,746	0,643	1,044	0,72	0,851	1,8	2,518	1,856	0,714	0,569	0,547
x6	0,72	0,764	0,588	0,945	0,8	0,753	1,624	1,856	2,59	0,769	0,587	0,463
x9	0,844	0,887	0,833	0,953	1,25	1,737	0,658	0,714	0,769	2,562	1,723	1,566
x8	0,482	0,564	0,532	0,786	0,93	1,421	0,517	0,569	0,587	1,723	2,049	1,388
x7	0,718	0,59	0,736	0,869	1,03	1,462	0,497	0,547	0,463	1,566	1,388	2,165

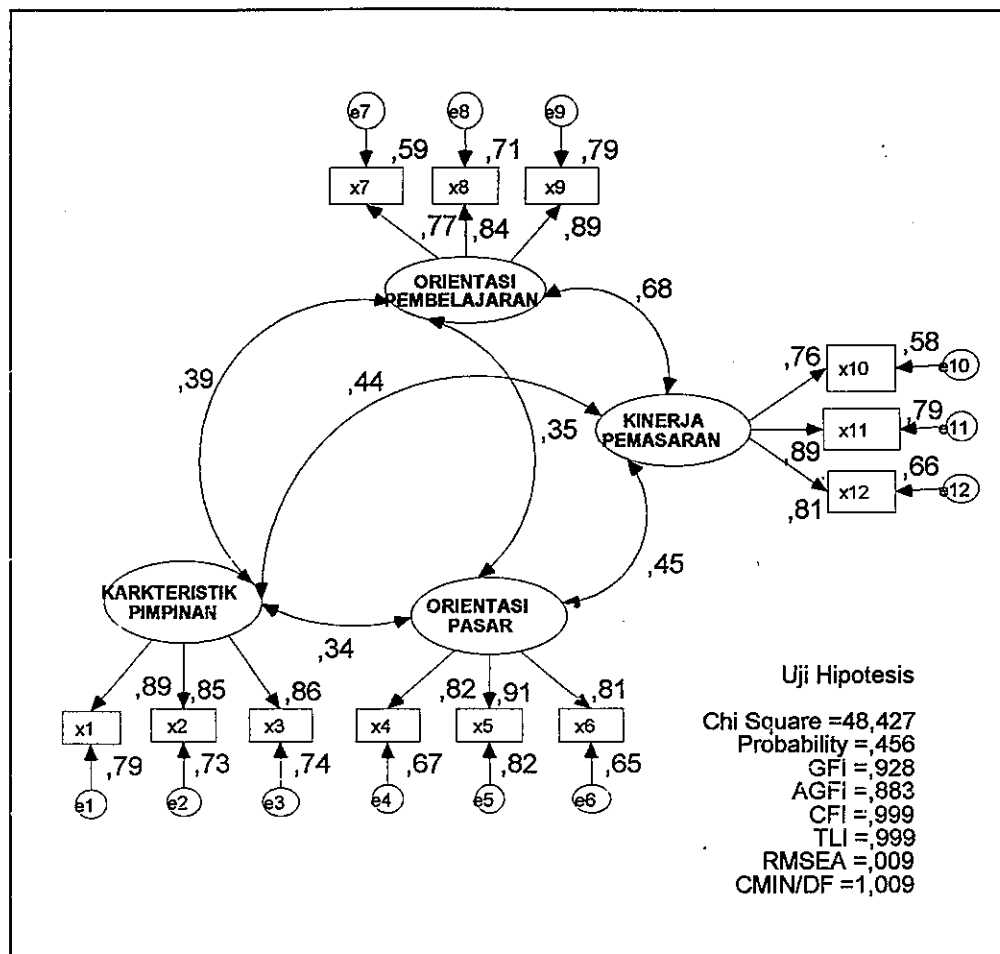
Sumber : Data yang diolah, 2003

Teknik estimasi yang digunakan adalah *maximum likelihood estimation model* yang dilakukan secara bertahap yakni estimasi *measurement model* dengan teknik *confirmatory factor analysis* dan *structural equation model*, yang dimaksudkan untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun.

4.2.2. Analisis Faktor Konfirmatori

Tahap analisis faktor konfirmatori ini adalah tahap pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variable laten dalam model penelitian. Variabel-variabel laten atau konstuk yang digunakan pada model penelitian ini terdiri dari 4 unobserved variabel dengan 12 observed variable sebagai dimensi pembentuknya. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variable laten. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori ditampilkan pada Gambar 4.1. dan Tabel 4.4.

Gambar 4.1.
Analisis Faktor Konfirmatori



Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini, 2003

Tabel 4.4.
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Pada Analisis Faktor Konfirmatori

Goodness of Fit Indeks	Cut of Value	Hasil Olah Data	Evaluasi Model
Chi Square	Kecil	48.427	Baik
Probability	≥ 0.050	0.456	Baik
GFI	≥ 0.90	0.928	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.883	Marjinal
TLI	≥ 0.95	0.999	Baik
CFI	≥ 0.95	0.999	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1.009	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.009	Baik

Sumber : Data yang diolah, 2003

Tabel 4.5.
Regression Weight
Pada Analisis Faktor Konfirmatori

	Estimate	S.E.	C.R.	P
x8 <-- ORIENTASI PEMBELAJARAN	1,061	0,123	8,611	0.000
x5 <-- ORIENTASI PASAR	1,104	0,116	9,522	0.000
x10 <-- KINERJA PEMASARAN	1			
x11 <-- KINERJA PEMASARAN	0,983	0,119	8,259	0.000
x12 <-- KINERJA PEMASARAN	0,925	0,119	7,764	0.000
x2 <-- KARKTERISTIK PIMPINAN	1,008	0,098	10,274	0.000
x1 <-- KARKTERISTIK PIMPINAN	1,138	0,104	10,927	0.000
x3 <-- KARKTERISTIK PIMPINAN	1			
x4 <-- ORIENTASI PASAR	0,957	0,106	8,988	0.000
x6 <-- ORIENTASI PASAR	1			
x7 <-- ORIENTASI PEMBELAJARAN	1			
x9 <-- ORIENTASI PEMBELAJARAN	1,253	0,144	8,699	0.000

Sumber : Data yang diolah, 2003

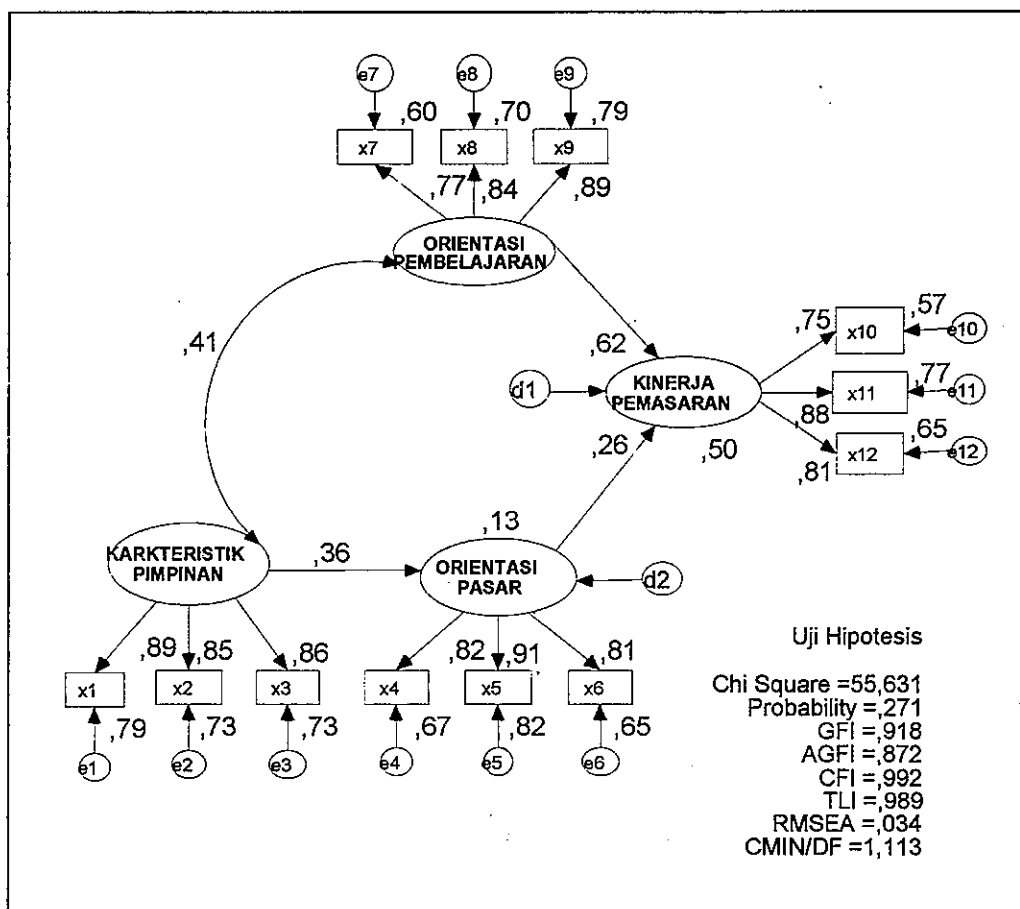
Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai probability pada analisis ini menunjukkan nilai diatas batas signifikansi yaitu sebesar 0.000 atau diatas 0.05, nilai ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sample dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat diterima, dengan demikian, konstruk-konstruk pada model penelitian dapat diterima.

Dari hasil pengolahan data di atas, juga terlihat bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variable laten menunjukkan hasil baik, yaitu nilai CR diatas 1,96 dengan P lebih kecil dari pada 0,05. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variable laten telah menunjukkan unidimensionalitas. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konfirmatori ini, maka model penelitian dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

4.2.3. Analisis *Structural Equation Modelling*

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara full model, setelah dilakukan analisis terhadap tingkat unidimensionalitas dari indikator-indikator pembentuk variable laten yang diuji dengan *confirmatory factor analysis*. Analisis hasil pengolahan data pada tahap *full model* SEM dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Hasil pengolahan data untuk analisis full model SEM ditampilkan pada Gambar 4.2., Tabel 4.6. dan Tabel 4.7.

Gambar 4.2.
Hasil Pengujian
Structural Equation Model



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini, 2003

Keterangan :

- X1 : Komitmen pimpinan
- X2 : Dorongan / *emphasis* dari pimpinan
- X3 : Keberanian pimpinan dalam mengambil resiko
- X4 : Pencarian intelijen
- X5 : Penyebaran intelijen
- X6 : Responsifitas
- X7 : Komitmen untuk belajar
- X8 : Keterbukaan pikiran

X9 : Berbagi visi/ visi bersama
 X10 : Pertumbuhan penjualan
 X11 : Pertumbuhan pelanggan
 X12 : Volume penjualan

Uji kesesuaian dilakukan untuk mengetahui indeks kesesuaian (*fit index*) atas proporsi tertimbang dari varian dalam matriks kovarian sampel. Dari hasil pengolahan data atas model yang dikembangkan didapatkan nilai *goodness of fit index* (GFI) sebesar 0,918. Adapun nilai GFI ini merupakan ukuran non statistik yang mempunyai nilai rentang antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1 (*perfect fit*), hasil penelitian masuk kedalam kategori *better fit*.

Untuk menguji lebih lanjut dari nilai GFI, *fit index* diatas selajutnya di-adjust terhadap *degress of freedom* yang tersedia. Hasil dari pengolahan data *Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI) adalah 0,872.

Walaupun hasil uji kesesuaian dari model diatas kurang dari batasan $GFI \geq 0.90$ dan $AGFI \geq 0.90$, tetapi hasil tersebut merupakan hasil maksimal dari model yang ditampilkan, sehingga dapat dikatakan bahwa model penelitian memiliki tingkat *goodness of fit* dengan kondisi marjinal. Meskipun demikian, kriteria-kriteria lain yang digunakan untuk menguji kesesuaian model telah menunjukkan hasil yang baik, sehingga secara full model penelitian ini menunjukkan tingkat yang baik. Secara ringkas hasil uji kesesuaian model penelitian ditampilkan pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6.
Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*.

Kriteria	Hasil Model	Nilai kritis (<i>cut off value</i>)	Evaluasi Model
Chi-Square	55.631	Diharapkan kecil	Baik
Probability	0.271	≥ 0.05	Baik
CMin/DF	1.113	≤ 2.0	Baik
GFI	0.918	≥ 0.90	Baik
AGFI	0.872	≥ 0.90	Marjinal
TLI	0.989	≥ 0.95	Baik
CFI	0.992	≥ 0.95	Baik
RMSEA	0.034	≤ 0.08	Baik

Sumber : Data yang diolah, 2003

Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa *probability* sebesar 0.271, hal tersebut menunjukkan tidak ada perbedaan yang signifikan antara matrik kovarians data dengan matrik kovarian yang diestimasi. Nilai *probability* pada analisis ini menunjukkan nilai diatas batas signifikansi yaitu sebesar 0.271 atau diatas 0.05, nilai ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sample dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat diterima, dengan demikian, konstruk-konstruk pada model penelitian dapat diterima.

Untuk uji statistik terhadap hubungan antar variable yang nantinya digunakan sebagai dasar untuk menjawab hipotesis penelitian yang telah diajukan. Uji statistik hasil pengolahan dengan SEM dilakukan dengan melihat tingkat signifikansi hubungan antar variable yang ditampakkan melalui nilai P dan CR masing-masing hubungan antar variable. Untuk proses pengujian statistik ini ditampakkan dalam Tabel 4.7.

Tabel 4.7.
Regression Weights

	Estimate		S.E.	C.R.	P
ORIENTASI PASAR <-- KARKTERISTIK PIMPINAN	0,346	0,356	0,109	3,179	0,001
KINERJA PEMASARAN <-- ORIENTASI PEMBELAJARAN	0,708	0,621	0,147	4,817	0,000
KINERJA PEMASARAN <-- ORIENTASI PASAR	0,264	0,265	0,1	2,647	0,008
x8 <-- ORIENTASI PEMBELAJARAN	1,053	0,836	0,123	8,585	0,000
x5 <-- ORIENTASI PASAR	1,11	0,908	0,117	9,446	0,000
x10 <-- KINERJA PEMASARAN	1	0,754			
x11 <-- KINERJA PEMASARAN	0,975	0,88	0,118	8,23	0,000
x12 <-- KINERJA PEMASARAN	0,92	0,807	0,119	7,737	0,000
x2 <-- KARKTERISTIK PIMPINAN	1,011	0,854	0,099	10,267	0,000
x1 <-- KARKTERISTIK PIMPINAN	1,141	0,888	0,104	10,931	0,000
x3 <-- KARKTERISTIK PIMPINAN	1	0,856			
x4 <-- ORIENTASI PASAR	0,955	0,818	0,107	8,947	0,000
x6 <-- ORIENTASI PASAR	1	0,807			
x7 <-- ORIENTASI PEMBELAJARAN	1	0,772			
x9 <-- ORIENTASI PEMBELAJARAN	1,249	0,887	0,144	8,698	0,000

Sumber : Data yang diolah, 2003

4.2.4. Proses Identifikasi Problem Identifikasi

Dalam pemrosesan model penelitian, diketahui bahwa standard error, varians error serta korelasi antar koefisien estimasi berada dalam rentang nilai yang tidak menunjukkan adanya problem identifikasi. Munculnya problem identifikasi ini dapat diidentifikasi melalui beberapa keadaan sebagai berikut :

- a. Adanya standard error dengan nilai yang sangat besar
- b. Adanya angka yang aneh seperti nilai variens error negatif
- c. Korelasi antar koefisien estimasi yang sangat tinggi, lebih dari 0,90

Dari beberapa kondisi yang menunjukkan adanya problem identifikasi, pada penelitian ini tidak menunjukkan adanya nilai-nilai dengan ciri tersebut, sehingga dapat dikatakan, bahwa pada penelitian ini tidak terdapat problem identifikasi.

4.2.5. Evaluasi Atas Asumsi-asumsi SEM

Proses pemodelan SEM menuntut dipenuhinya beberapa asumsi baik pengumpulan data sampai dengan pengolahannya. Berikut ini beberapa asumsi dan hasil pengolahan data yang menggunakan program Amos 4.0

4.2.5.1. Evaluasi Outlier Univariate

Pengujian ada tidaknya outlier univariate dilakukan dengan menganalisis nilai Z score dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai Z score berada pada rentang 3 sampai dengan 4, maka akan dikategorikan sebagai outlier. Hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya outlier ada pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8.
Statistik Deskriptif

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	100	-1,50875	1,97298	2,03E-16	1

Zscore(X2)	100	-1,79961	1,9758	3,42E-16	1
Zscore(X3)	100	-1,86241	1,96446	-1,64E-15	1
Zscore(X4)	100	-1,80982	2,12458	6,98E-16	1
Zscore(X5)	100	-1,90603	1,85587	-6,00E-16	1
Zscore(X6)	100	-1,91659	1,79294	-8,71E-16	1
Zscore(X7)	100	-2,07595	1,98128	-1,58E-16	1
Zscore(X8)	100	-2,1061	2,06439	-7,68E-16	1
Zscore(X9)	100	-1,80896	1,92086	1,02E-15	1
Zscore(X10)	100	-1,69792	1,73222	-3,90E-16	1
Zscore(X11)	100	-2,04048	2,04048	6,00E-16	1
Zscore(X12)	100	-1,42694	1,89153	4,02E-16	1
Valid N (listwise)	100				

Sumber : Data yang diolah, 2003

4.2.5.2. Evaluasi Outlier Multivariate

Outlier pada tingkat multivariate dapat dilihat dari jarak Mahalanobis (*Mahalanobis Distance*). Perhitungan jarak mahalanobis bisa dilakukan dengan menggunakan program AMOS 4. Dari hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa jarak mahalanobis minimal adalah 6,068 dan maksimal adalah 25,155. Berdasarkan nilai chi-square dengan derajat bebas 12 (jumlah variabel) pada tingkat signifikansi 0.001 yaitu 32.909, maka nilai mahalanobis yang melebihi 32.909 dikatakan sebagai outlier multivariate.

Dalam analisis ini bila outlier ditemukan, maka data tersebut tidak dihilangkan dari analisis selanjutnya, karena tidak terdapat alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan ia harus keluar dari analisis.

4.2.5.3. Uji Normalitas Data

Pengujian selanjutnya adalah melihat tingkat normalitas data yang digunakan dalam penelitian ini. Pengujian ini adalah dengan mengamati nilai skewness data yang digunakan, apabila nilai CR pada skewness data berada pada rentang antara ± 1.96

pada tingkat signifikansi 0.05 (Ferdinand, 2000, p. 91). Hasil pengujian normalitas data ditampilkan pada Tabel 4.9.

Table 4.9.
Normalitas Data

	min	Max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x1	4	10	0,157	0,641	-0,77	-1,571
x2	4	10	-0,012	-0,049	-0,69	-1,409
x3	4	10	0,085	0,349	-0,864	-1,764
x12	5	10	0,099	0,406	-0,988	-2,016
x11	4	10	0,057	0,235	-0,934	-1,907
x10	4	10	0,012	0,049	-1,01	-2,061
x4	4	10	0,032	0,13	-0,693	-1,415
x5	4	10	-0,036	-0,145	-0,749	-1,528
x6	4	10	-0,105	-0,429	-0,928	-1,894
x9	4	10	0,235	0,958	-0,746	-1,523
x8	4	10	0,111	0,453	-0,923	-1,885
x7	4	10	0,199	0,814	-0,515	-1,051
Multivariate					-7,16	-1,953

Sumber : Data yang diolah, 2003

Dari hasil pengolahan data yang ditampilkan pada Tabel 4.9. terlihat bahwa tidak terdapat nilai C.R. untuk skewness yang berada diluar rentang ± 1.96 . Dengan demikian maka data penelitian yang digunakan telah memenuhi persyaratan normalitas data, atau dapat dikatakan bahwa data penelitian telah terdistribusi normal.

4.2.5.4. Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas

Pengujian data selanjutnya adalah untuk melihat apakah terdapat multikolinearitas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variabel. Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil, atau mendekati nol. Dari hasil pengolahan data nilai determinan matriks kovarians sample adalah :

Determinant of sample covariance matrix = 1,8673e+001

Dari hasil pengolahan data tersebut dapat diketahui nilai determinan matriks kovarians sample jauh dari nol. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat multikolinearitas dan singularitas.

4.2.5.5. Uji Kesesuaian

Pengujian kesesuaian model penelitian adalah untuk menguji seberapa baik tingkat goodness of fit dari model penelitian. Penilaian ini menggunakan beberapa kriteria yang disyaratkan oleh SEM. Dari hasil pengolahan data kemudian dibandingkan dengan batas statistik yang telah ditentukan, uji kesesuaian model ditampilkan dalam Tabel 4.6.

Dari hasil pengujian diatas dapat diketahui bahwa dari delapan kriteria yang disyaratkan, terdapat tujuh diantaranya berada pada kondisi baik, meski satu masih dalam kondisi marginal. Dengan hasil ini maka dapat dikatakan bahwa model penelitian memiliki tingkat *goodness of fit* yang baik.

4.2.6. Tahap Interpretasi dan Modifikasi Model

Untuk menilai sebuah model penelitian yang baik, dapat dilakukan dengan menganalisis nilai Standardized Residual Covariance yang kecil. Nilai $\pm 2,58$ merupakan batas nilai standardized residual yang disyaratkan (Ferdinand, 2000, p.62).

Hasil pengolahan data untuk analisis model penelitian ditampilkan pada Tabel 4.11.

Tabel 4.10.
Standardized Residual Covariance

	x1	x2	x3	x12	x11	x10	x4	x5	x6	x9	x8	x7
x1	0,000	0,027	0,048	0,210	0,456	0,190	-0,844	-0,227	0,059	-0,163	-1,044	0,017
x2	0,027	0,000	-0,074	1,028	0,862	0,442	-0,078	0,205	0,533	0,365	-0,430	-0,177
x3	0,048	-0,074	0,000	0,905	1,160	1,096	-0,156	-0,159	-0,110	0,196	-0,540	0,460
x12	0,210	1,028	0,905	0,238	0,569	-0,087	1,040	1,783	1,612	-0,615	-0,664	-0,098
x11	0,456	0,862	1,160	0,569	0,282	0,126	-0,077	0,305	0,906	0,263	-0,289	0,361
x10	0,190	0,442	1,096	-0,087	0,126	0,207	0,117	0,665	0,545	1,742	1,493	1,809
x4	-0,844	-0,078	-0,156	1,040	-0,077	0,117	0,000	0,037	0,043	1,630	1,365	1,287

x5	-0,227	0,205	-0,159	1,783	0,305	0,665	0,037	0,000	-0,049	1,608	1,375	1,301
x6	0,059	0,533	-0,11	1,612	0,906	0,545	0,043	-0,049	0,000	1,915	1,543	1,031
x9	-0,163	0,365	0,196	-0,615	0,263	1,742	1,630	1,608	1,915	0,000	0,088	-0,160
x8	-1,044	-0,430	-0,540	-0,664	-0,289	1,493	1,365	1,375	1,543	0,088	0,000	0,114
x7	0,017	-0,177	0,460	-0,098	0,361	1,809	1,287	1,301	1,031	-0,160	0,114	0,000

Sumber : Data yang diolah, 2003

4.3. Uji Reliabilitas dan Variance Extract

Penilaian unidimensionalitas dan reliabilitas dilakukan untuk apakah suatu indikator memiliki derajat kesesuaian yang baik dalam sebuah model 1 dimensi. Unidimensionalitas sendiri merupakan asumsi yang digunakan dalam menghitung reliabilitas. Reliabilitas adalah ukuran konsistensi dari indikator dalam mengindikasikan sebuah konstruk. Ada dua cara yang dapat digunakan yaitu dengan melihat *construct reliability* dan *variance extracted*, yang kedua hal ini memiliki *Cut Off Value* yaitu masing-masing minimal 0.70 dan 0.50.

4.3.1. Uji Reliabilitas Konstruk

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar 0.70. Untuk mendapatkan nilai tingkat reliabilitas dimensi pembentuk variabel laten, digunakan rumus :

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Standard Loading})^2}{(\sum \text{Standard Loading})^2 + \sum E_j}$$

Keterangan :

- Standard loading diperoleh dari standardized loading untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan AMOS 4.01
- $\sum E_j$ adalah measurement error dari tiap indikator. Measurement error dapat diperoleh dari $1 - \text{standard loading}$

Untuk menganalisis hasil uji reliabilitas ini dari persamaan di atas dituangkan dalam bentuk table untuk menghitung tingkat reliabilitas indikator (dimensi) masing-masing variabel. Hasil pengolahan data ditampilkan pada Tabel 4.11.

4.3.2. Variance Extract

Pengukuran variance extract menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh kosntruk/variabel laten yang dikembangkan. Nilai variance extract yang dapat diterima adalah minimum 0,50. Persamaan untuk mendapatkan nilai variance extract adalah :

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum \text{Standard Loading}^2}{\sum \text{Standard Loading}^2 + \sum E_j}$$

Untuk menilai tingkat variance extract dari masing-masing variabel laten, dari persamaan diatas dituangkan dalam bentuk tabel, yang menunjukkan hasil pengolahan data. Hasil pengolahan data Variance Extract tersebut ditampilkan pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11.
Uji Reliabilitas dan Variance Extract

Karakt. Kepem.	LOADING	LOADING ²	ERROR	1-ERROR	Σ LOADING ²	CONST. RELIABIL.	VAR.EXT
X1	0,89	0,7921	0,79	0,21	6,760	0,900	0,750
X2	0,85	0,7225	0,73	0,27			
X3	0,86	0,7396	0,73	0,27			
Σ	2,6	2,2542	2,25	0,75			
Orientasi pasar							
X4	0,82	0,6724	0,67	0,33	6,452	0,882	0,715
X5	0,91	0,8281	0,82	0,18			
X6	0,81	0,6561	0,65	0,35			
Σ	2,54	2,1566	2,14	0,86			
Orientasi. Pemb.							
X7	0,77	0,5929	0,6	0,4	6,250	0,873	0,697
X8	0,84	0,7056	0,7	0,3			
X9	0,89	0,7921	0,79	0,21			
Σ	2,5	2,0906	2,09	0,91			

Kinerja Pemasaran							
X10	0,75	0,5625	0,57	0,43	5,954	0,855	0,664
X11	0,88	0,7744	0,77	0,23			
X12	0,81	0,6561	0,65	0,35			
Σ	2,44	1,993	1,99	1,01			

Sumber : Data yang diolah, 2003

Dari hasil pengolahan data untuk menganalisis nilai Reliabilitas dan Variance extract pada tiap-tiap variabel laten, seperti terlihat pada Tabel 4.11, terlihat bahwa tidak terdapat nilai reliabilitas dan variance extract yang berada di bawah batas nilai yang telah ditetapkan. Dengan demikian maka indikator-indikator yang digunakan sebagai observed variabel bagi variabel latennya, dapat dikatakan telah mampu menjelaskan variabel laten yang dibentuknya.

4.4. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis ini adalah untuk menguji hipotesis penelitian diajukan pada Bab II. Pengujian hipotesis ini didasarkan atas pengolahan data penelitian dengan menggunakan analisis SEM, dengan cara menganalisis nilai regresi seperti yang ditampilkan pada Tabel 4.7. Pengujian hipotesis ini adalah dengan menganalisis nilai C.R dan nilai P hasil olah data, dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, yaitu diatas 1.96 untuk nilai CR dan dibawah 0.05 untuk nilai P. Apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima.

Secara rinci pengujian hipotesis penelitian akan dibahas secara bertahap sesuai dengan hipotesis yang telah diajukan. Pada penelitian ini diajukan tiga hipotesis yang selanjutnya pembahasannya dilakukan dibagian berikut ini.

4.4.1. Uji Hipotesis I

Hipotesis I pada penelitian ini adalah semakin kuat karakteristik pimpinan maka semakin tinggi derajat orientasi pasar organisasi. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara variabel karakteristik pimpinan dengan variabel orientasi pasar, seperti yang tampak pada Tabel 4.7. adalah sebesar dengan 3.179 nilai P sebesar 0.001. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 1.96 untuk CR dan dibawah 0.05, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis I penelitian ini dapat diterima

4.4.2. Uji Hipotesis II

Hipotesis II pada penelitian ini adalah semakin tinggi derajat orientasi pasar organisasi, maka akan semakin baik kinerja pemasaran organisasi. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR hubungan antara variabel orientasi pasar dengan variabel kinerja pemasaran organisasi seperti tampak pada Tabel 4.7 adalah sebesar 2.647 dengan nilai P sebesar 0.008. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 1.96 untuk CR dan dibawah 0.05, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis II penelitian ini dapat diterima

4.4.3. Uji Hipotesis III

Hipotesis III pada penelitian ini adalah semakin tinggi derajat orientasi pembelajaran organisasi, maka semakin baik kinerja pemasaran organisasi. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR hubungan variabel orientasi pembelajaran organisasi, akan semakin baik kinerja pemasaran organisasi seperti pada Tabel 4.7 adalah sebesar 4.8170 dengan nilai P sebesar 0.000. Kedua nilai ini menunjukkan

hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 1.96 untuk CR dan dibawah 0.05, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis III penelitian ini dapat diterima.

4.5. Analisis Pengaruh

Analisis pengaruh diperlukan untuk mengetahui besar pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Besar pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen tampak pada Tabel 4.12.

Tabel 4.12.
Analisis Pengaruh Langsung

	Karakteristik Pimpinan	Orientasi Pasar	Orientasi Pembelajaran	Kinerja Pemasaran
Orientasi Pasar	0.356	0.000	0.000	0.000
Kinerja Pmsrn	0.000	0.265	0.621	0.000
X1	0.888	0.000	0.000	0.000
X2	0.854	0.000	0.000	0.000
X3	0.856	0.000	0.000	0.000
X12	0.000	0.000	0.000	0.807
X11	0.000	0.000	0.000	0.880
X10	0.000	0.000	0.000	0.754
X4	0.000	0.818	0.000	0.000
X5	0.000	0.908	0.000	0.000
X6	0.000	0.807	0.000	0.000
X9	0.000	0.000	0.887	0.000
X8	0.000	0.000	0.836	0.000
X7	0.000	0.000	0.772	0.000

Sumber : Data primer yang diolah, 2003

Pada tabel 4.12 dapat diketahui besar pengaruh masing-masing variabel terhadap variabel lainnya, yaitu antara variabel eksogen terhadap variabel endogennya, baik secara langsung maupun tidak langsung. Variabel yang memiliki pengaruh langsung terhadap variabel lainnya ini adalah variabel karakteristik pimpinan terhadap orientasi pasar, variabel orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran, dan variabel orientasi pembelajaran terhadap kinerja pemasaran. Besar koefisien pengaruh masing-masing variabel tersebut adalah 0.356 untuk variabel

karakteristik pimpinan terhadap orientasi pasar, 0.265 untuk variabel orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran, dan 0.621 untuk variabel orientasi pembelajaran terhadap kinerja pemasaran. Dari nilai ini dapat diketahui bahwa yang lebih dominan mempengaruhi kinerja pemasaran dalam model penelitian ini adalah variabel orientasi pembelajaran dibanding variabel orientasi pasar.

Variabel karakteristik pimpinan memiliki pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pemasaran organisasi melalui variabel orientasi pasar sebesar 0.094. besar pengaruh tidak langsung variabel karakteristik pimpinan terhadap kinerja pemasaran organisasi dapat diketahui melalui tabel 4.13.

Tabel 4.13.
Analisis Pengaruh Tidak Langsung

	Karakteristik Pimpinan	Orientasi Pasar	Orientasi Pembelajaran	Kinerja Pemasaran
Orientasi Pasar	0.000	0.000	0.000	0.000
Kinerja Pmsrn	0.094	0.000	0.000	0.000
X1	0.000	0.000	0.000	0.000
X2	0.000	0.000	0.000	0.000
X3	0.000	0.000	0.000	0.000
X12	0.076	0.214	0.501	0.000
X11	0.083	0.233	0.546	0.000
X10	0.071	0.200	0.469	0.000
X4	0.291	0.000	0.000	0.000
X5	0.323	0.000	0.000	0.000
X6	0.287	0.000	0.000	0.000
X9	0.000	0.000	0.000	0.000
X8	0.000	0.000	0.000	0.000
X7	0.000	0.000	0.000	0.000

Sumber : Data primer yang diolah, 2003

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Pada bab V ini akan dijelaskan mengenai kesimpulan dan implikasi hasil penelitian yang terdiri dari kesimpulan tentang hipotesis, kesimpulan masalah penelitian dan implikasi teoritis atas penelitian serta implikasi manajerial. Keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang juga akan dijelaskan dalam bab V ini.

Pada Bab I telah dijelaskan bahwa pasar harus dikelola dengan upaya-upaya yang sistematis untuk mendapatkan keuntungan dari kinerja pasar yang superior (Narver & Slater, 1990;p.21). Oleh karena itu perusahaan perlu membangun suatu budaya yang akan mampu menghasilkan pemahaman terhadap pasar sebagai implementasi dari konsep pemasaran yang berupa budaya orientasi pasar (Ferdinand, A.T., 2000, p.21; Narver dan Slater 1990, p. 33; Pulendran et al, 2000, p. 137; Jaworski dan Kohli, 1993, p. 64; Pelham dan Wilson, 1996, p. 38; Sigauw et al, 1998, p.137).

Pimpinan selaku top manajemen memiliki peran yang penting dalam dalam menjamin suksesnya suatu program yang dijalankan oleh organisasi (Rodgers R et al 1993, p. 153). Sehingga pimpinan diharapkan mampu membangun kebijakan atau program yang ditetapkan yang berupa orientasi pasar dalam organisasi yang diharapkan mampu menghasilkan pemahaman terhadap pasar dan dapat menghasilkan tanggapan dari pelanggan yang sesuai dengan harapan organisasi (Kohli dan Jaworski, 1990, p. 6; Jaworski dan Kohli, 1993, p. 63; Pulendran et al, 2000, p.134; Prasetyo, 2001, p. 19).

Selain perlu membangun budaya orientasi pasar, organisasi juga diharapkan memiliki kemampuan untuk belajar lebih cepat dari kompetitor untuk menghasilkan kinerja pemasaran yang unggul (De Geuss 1988; Dickson 1992; Slater dan Narver

1995; dalam Farrel 2000, p. 202). Oleh karena itu perusahaan perlu menciptakan karakteristik organisasi yang digunakan untuk menciptakan budaya belajar dalam organisasi yang akan meningkatkan pemahaman terhadap pasar (Baker dan Sinkula 1999, p. 42; Farrel, 2000, p.215; Sinkula et al, 1997, p. 314).

Meskipun penelitian tentang orientasi pasar telah banyak dilakukan tetapi penelitian terdahulu memberi agenda penelitian mendatang dan menyarankan tentang perlunya meneliti pengaruh karakteristik pimpinan terhadap orientasi pasar, serta pengaruh kombinasi antara orientasi pasar dan orientasi pembelajaran terhadap kinerja pemasaran. Penelitian ini merupakan usaha untuk menjawab *research gap* tersebut di atas. Untuk itulah, telaah pustaka dilakukan pada Bab II. Dari telaah pustaka pada Bab II tersebut diajukan hipotesis-hipotesis penelitian sebanyak tiga buah untuk meneliti pengaruh karakteristik pimpinan terhadap orientasi pasar (Hipotesis 1), pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran (Hipotesis 2), serta pengaruh orientasi pembelajaran terhadap kinerja pemasaran organisasi (Hipotesis 3).

Untuk meneliti kerangka pemikiran teoritis sebagaimana dijelaskan pada Bab II tersebut, Bab III menyajikan metode penelitian. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada para manajer atau pimpinan perusahaan meubel di Kabupaten Jepara. Sejumlah 100 sampel dengan cara *purposive sampling* diambil dan dianalisis.

Analisis data disajikan dalam Bab IV, *Structural Equation Modeling* (SEM) digunakan untuk menguji tiga hipotesis yang diajukan. Evaluasi atas normalitas data, multikolinearitas dan singularitas, serta uji univariate outliers dan multivariate outliers dilakukan sebagai evaluasi atas asumsi-asumsi SEM. Pengujian asumsi-asumsi tersebut menunjukkan bahwa data penelitian dapat diterima untuk diuji dan dievaluasi dengan metode SEM.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa model penelitian dapat diterima. Pengujian *Goodness of Fit* menunjukkan hasil : Chi-Square (55.631), Probability (0,271), CMIN/DF (1,113), GFI (0,918), AGFI (0,872), TLI (0,989), CFI (0,992), RMSEA (0,034). Dari tiga hipotesis yang diajukan, semuanya diterima.

5.1. Kesimpulan Hipotesis

Hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah sebanyak tiga hipotesis. Kesimpulan dari ketiga hipotesis tersebut adalah sebagai berikut :

5.1.1. Pengaruh Karakteristik Pimpinan terhadap Orientasi Pasar

Hipotesis 1 : Semakin kuat karakteristik pimpinan maka akan semakin tinggi derajat orientasi pasar organisasi

Pengujian hipotesis yang dilakukan menghasilkan kesimpulan adanya hubungan positif antara karakteristik pimpinan dengan orientasi pasar. Penelitian ini menyimpulkan bahwa karakteristik pimpinan berpengaruh positif terhadap derajat orientasi pasar. Hasil penelitian ini mengonfirmasi apa yang dikatakan oleh Kohli & Jaworski (1990, p; 6), Jaworski & Kohli (1993, p; 63), Pulendran et al (2000, p;134), Prasetyo (2001, p; 19) tentang hubungan positif antara karakteristik pimpinan dengan derajat orientasi pasar.

5.1.2. Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kinerja Pemasaran

Hipotesis 2 : Semakin tinggi derajat Orientasi Pasar organisasi maka akan semakin baik kinerja pemasaran organisasi

Pengujian hipotesis yang dilakukan memberikan kesimpulan adanya hubungan positif antara orientasi pasar dengan kinerja pemasaran organisasi. Penelitian ini

menyimpulkan bahwa derajat orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran organisasi. Hasil penelitian ini mengonfirmasi pendapat Narver dan Slater (1990, p; 33), Pulendran et al (2000; p. 137), Ferdinand, A.T. (2000, p; 16), Jaworski dan Kohli (1993; p. 64), Pelham dan Wilson (1996; p. 38), Siguaw et al (1998; p.137) tentang hubungan positif antara derajat orientasi pasar dengan kinerja pemasaran organisasi.

5.1.3. Pengaruh Orientasi Pembelajaran terhadap Kinerja Pemasaran

Hipotesis 3 : Semakin tinggi derajat orientasi pembelajaran organisasi maka akan semakin baik kinerja pemasaran organisasi

Pengujian hipotesis yang dilakukan menyimpulkan adanya hubungan positif antara orientasi pembelajaran dengan kinerja pemasaran organisasi. Hasil analisis dalam penelitian ini menyatakan bahwa orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran organisasi. Hasil pengujian ini mengonfirmasi pendapat Baker dan Sinkula (1999; p. 42), Farrel (2000; p.215), Sinkula et al (1997; p. 314) tentang hubungan positif antara orientasi pembelajaran dengan kinerja pemasaran organisasi.

5.2. Kesimpulan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian dan research gap yang disampaikan pada Bab I, dijelaskan bahwa masalah penelitian ini adalah : Bagaimana membangun kinerja pemasaran yang unggul melalui budaya organisasi yang menghasilkan dan meningkatkan pemahaman serta respon organisasi terhadap pasar.

Dari hasil pengujian didapatkan dukungan positif yang signifikan yang memperkuat konsep yang menyatakan bahwa kinerja pemasaran dapat dicapai melalui

orientasi pembelajaran dan orientasi pasar, serta program orientasi pasar dalam organisasi dapat dilakukan karena dukungan karakteristik pimpinan. Dengan demikian faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pemasaran yang berupa variabel-variabel karakteristik pimpinan, orientasi pasar, dan orientasi pembelajaran dalam penelitian ini telah mendapatkan justifikasi dari hasil analisis. Sehingga dapat disimpulkan bahwa karakteristik pimpinan berpengaruh positif terhadap orientasi pasar, dan kombinasi antara orientasi pasar dan orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran. Meskipun besarnya pengaruh tidak sama tetapi menunjukkan pengaruh yang signifikan. Berdasarkan hal tersebut maka dikembangkan beberapa pernyataan yang telah didukung oleh bukti empirik dalam penelitian ini, yaitu :

1. Semakin kuat karakteristik pimpinan dalam menjalankan program / kebijakan perusahaan, maka akan semakin tinggi pula derajat orientasi pasar organisasi. Hal ini membuktikan bahwa karakteristik pimpinan memainkan peran yang krusial dalam membangun budaya orientasi pasar sebagai budaya perusahaan yang mampu mengartikulasikan konsep pemasaran. Karakteristik pimpinan yang ditunjukkan melalui komitmen, dorongan, dan keberanian mengambil resiko akan sangat mempengaruhi bagaimana karyawan akan berpikir dan bertindak. Komitmen yang kuat dari pimpinan yang tampak pada kebijakan yang diambil oleh manajemen dan dikomunikasikan ke karyawan dengan baik sehingga menjadi fokus dan komitmen bersama, dan adanya dorongan ataupun perhatian dari pimpinan untuk pelaksanaan kebijakan yang ditetapkan dan telah menjadi komitmen bersama, serta keberanian pimpinan dalam mengambil resiko dan menganggap

kegagalan sebagai hal yang biasa dalam berusaha akan mempengaruhi perilaku yang menuju ke arah perubahan dan tindakan yang diambil berkaitan dengan program atau kebijakan manajemen.

2. Semakin tinggi derajat orientasi pasar organisasi, maka akan semakin baik pula kinerja pemasaran organisasi. Hal ini membuktikan bahwa pelaksanaan orientasi pasar dalam organisasi sebagai penerapan konsep pemasaran mampu memberikan dampak yang positif pada kinerja pemasaran organisasi yang tercermin pada pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pelanggan, dan peningkatan volume penjualan. Oleh karena itu organisasi yang berorientasi pasar adalah organisasi yang secara konsisten menerapkan konsep marketing yang dilakukan melalui tiga kegiatan, yaitu : pertama, pencarian informasi tentang pasar yang jika dipahami lebih mendalam dapat berupa orientasi pemahaman konsumen, orientasi kepuasan pelanggan, orientasi pesaing, dan orientasi kompetitif ataupun kegiatan lain yang pada hakikatnya merupakan kegiatan yang ditujukan untuk mencari informasi tentang pasar yang dituju. Kedua, setelah pencarian informasi diterima, lalu info yang didapat disebarkan dan dikembangkan ke seluruh organisasi secara efektif, karena memiliki peran yang menentukan dalam pengambilan tindakan yang akan diambil tiap-tiap bagian dalam perusahaan. Ketiga, aktivitas terakhir adalah respon terhadap info yang telah didapat dan dikembangkan tersebut, yang bermuara pada usaha untuk mendapatkan tanggapan pelanggan yang sesuai harapan. Sehingga pelaksanaan orientasi pasar

sungguh-sungguh memberikan kontribusi yang positif terhadap kinerja pemasaran organisasi.

3. Semakin tinggi derajat orientasi pembelajaran organisasi, maka akan semakin baik pula kinerja pemasaran organisasi. Hal ini membuktikan bahwa semakin tinggi derajat orientasi pembelajaran, maka kinerja pemasaran perusahaan juga akan mengalami peningkatan. Penciptaan orientasi pembelajaran dalam organisasi sebagai karakteristik organisasi yang digunakan untuk menciptakan budaya belajar dalam organisasi akan meningkatkan pemahaman terhadap pasar yang diwujudkan dalam komitmen untuk belajar untuk memahami mengapa mereka melakukan sesuatu dan akibat dari tindakan tersebut sehingga organisasi memiliki pemahaman terhadap lingkungan sejalan dengan waktu, keterbukaan dalam berpikir yang dibutuhkan organisasi untuk memahami lingkungan yang selalu bergerak sehingga mampu memahami dan bertindak atau memberi respon yang tepat, dan visi bersama yang digunakan untuk menyatukan fokus organisasi secara menyeluruh yang akan membangkitkan motivasi untuk belajar dan menjadi pemahaman bersama dan digunakan dalam perilaku yang memberi pengertian tujuan dan arahan bagi organisasi.

Berdasarkan hipotesis-hipotesis yang telah dikembangkan dalam penelitian ini, maka masalah penelitian yang diajukan dapat dijustifikasi melalui pengujian *Structural Equation Modeling*, yang telah dikonsepskan melalui model penelitian ini, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pemasaran yang diajukan dan didukung secara empiris, yaitu :

1. Semakin kuat karakteristik pimpinan, maka akan semakin tinggi derajat orientasi pasar organisasi
2. Semakin tinggi derajat orientasi pasar, maka semakin baik kinerja pemasaran organisasi
3. Semakin tinggi derajat orientasi pembelajaran organisasi, maka akan semakin baik kinerja pemasaran organisasi

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja pemasaran yang unggul dan sesuai harapan perusahaan merupakan hasil kombinasi dari penerapan orientasi pembelajaran dan orientasi pasar dalam organisasi. Penerapan orientasi pasar dalam organisasi dimungkinkan oleh kuatnya karakteristik pimpinan selaku top manajemen.

5.3. Implikasi Teoritis

Berdasarkan hasil analisis, implikasi teoritis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Karakteristik pimpinan yang didefinisikan sebagai sifat pimpinan dalam membangun komitmen menuju orientasi pasar, penekanan menuju orientasi pasar dan keberanian pimpinan dalam mengambil resiko memiliki hubungan positif dengan orientasi pasar. Hal ini mendukung pernyataan Kohli & Jaworski (1990, p; 6) yang menyatakan bahwa pimpinan mempengaruhi tingkat derajat orientasi pasar melalui kebijakan top manajemen dalam mengkomunikasikan, sikap terhadap resiko, tingkat pendidikan, tingkat mobilitas, dan perilaku yang menuju orientasi ke arah perubahan dan tindakan yang diambil berkaitan dengan sikap

menuju orientasi pasar. Hasil penelitian juga membuktikan pendapat Jaworski & Kohli (1993, p; 63) yang menyatakan bahwa pemberdayaan dari manajemen puncak mengenai pentingnya orientasi pasar mampu mendorong individu-individu dalam perusahaan untuk melangkah menuju pasar, berbagi info tentang pasar dalam internal perusahaan dan menjadi responsif terhadap kebutuhan pasar, serta karyawan mampu memberikan sumbangan-sumbangan atau ide-ide baru untuk merespon kebutuhan pasar apabila manajemen memperlihatkan keberanian dalam mengambil resiko dan bersedia menerima kegagalan sebagai hal yang biasa dalam berusaha. Sementara itu pendapat Pulendran et al (2000, p;134) juga terbukti, mereka menyatakan bahwa dorongan dari top manajemen mampu membangkitkan karyawan untuk semakin terpacu untuk selalu mencari tahu informasi tentang pasar, lalu menyebarkan info tersebut di dalam perusahaan, dan menetapkan langkah untuk merespon info tersebut, serta pentingnya untuk menuju orientasi pasar perlu dikomunikasikan ke seluruh organisasi untuk menjadi fokus dan komitmen bersama. Penelitian ini juga membuktikan pernyataan Prasetyo (2001, p; 19) yang mengatakan apabila seorang manajer ingin membawa organisasi menuju orientasi pasar dapat melalui komitmen dari pimpinan, dorongan yang diberikan oleh pimpinan dan sikap pimpinan terhadap resiko akan mampu menciptakan budaya orientasi pasar di dalam organisasi. Pernyataan Webster, 1988 (dalam Kohli & Jaworski, 1990, p; 7) juga terbukti, yang menyatakan bahwa nilai dan

keyakinan terhadap orientasi terhadap pelanggan secara khusus menjadi tanggung jawab top manajemen, serta menyarankan agar top manajemen memberikan panduan yang jelas dalam melayani pelanggan.

2. Orientasi pasar yang didefinisikan sebagai budaya organisasi yang menghasilkan pemahaman dan sikap yang responsif terhadap pasar memiliki hubungan positif dengan kinerja pemasaran organisasi. Hal ini mendukung apa yang dikatakan oleh Narver dan Slater (1990, p; 33) yang menyatakan bahwa orientasi pasar dan kinerja pemasaran memiliki hubungan yang sangat kuat dan bahwa orientasi pasar relevan pada lingkungan pasar yang berbeda. Pernyataan Pulendran et al (2000; p. 137) juga terbukti, mereka menyatakan bahwa orientasi pasar memberikan pengaruh pada naik turunnya kinerja pemasaran perusahaan. Pendapat Ferdinand, A.T. (2000, p; 16) juga terbukti yang menyatakan bahwa menjadi perusahaan yang *market (ing) oriented* ternyata sungguh-sungguh memberikan dampak yang positif pada kinerja pemasaran perusahaan. Hasil penelitian Jaworski dan Kohli (1993; p. 64) pada perusahaan-perusahaan besar yang menerapkan orientasi pasar akan mendapat kinerja pemasaran yang lebih baik juga terbukti, serta pendapat Pelham dan Wilson (1996; p. 38) yang menyatakan penerapan orientasi pasar pada perusahaan kecil mampu memberikan kinerja pemasaran yang memuaskan. Sementara itu pendapat Siguaw et al (1998; p.137) juga terbukti yang menyatakan bahwa perusahaan-perusahaan distributor dan suplier yang

menerapkan orientasi pasar mendapatkan dampak yang positif pada kinerja pemasaran mereka.

3. Orientasi pembelajaran yang didefinisikan sebagai karakteristik organisasi yang digunakan untuk menciptakan budaya belajar dalam organisasi yang meningkatkan pemahaman terhadap pasar memiliki hubungan positif dengan kinerja pemasaran organisasi. Pengujian ini mendukung pernyataan Baker dan Sinkula (1999; p. 42) yang menyatakan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara orientasi pembelajaran dan kinerja pemasaran organisasi. Pernyataan Farrel (2000; p.215) yang menyatakan bahwa orientasi pasar mempengaruhi kinerja pemasaran organisasi dan kombinasi yang kuat antara orientasi pasar dan orientasi pembelajaran dapat meningkatkan kinerja pemasaran organisasi. Sementara itu pendapat Sinkula et al (1997; p. 314) yang menyatakan bahwa semakin positif orientasi pembelajaran akan mampu meningkatkan kinerja pemasaran organisasi juga terbukti.

5.4. Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karakteristik pimpinan mampu meningkatkan derajat orientasi pasar. Kombinasi dari orientasi pasar dengan orientasi pembelajaran mampu menciptakan kinerja pemasaran organisasi yang unggul.

Hasil tersebut memberikan beberapa implikasi manajerial yaitu sebagai berikut :

1. Perusahaan melalui manajer atau pimpinan selaku top manajemen diharapkan mampu membangun budaya belajar dalam organisasi yang

akan meningkatkan pemahaman terhadap pasar. Untuk membangun budaya belajar dalam organisasi dapat dilakukan dengan adanya visi bersama dalam organisasi yang menjelaskan siapa kita dan kemana kita akan menuju akan memberi pengertian tujuan dan arahan bagi organisasi dan akan meningkatkan motivasi untuk belajar, untuk membangun visi bersama seorang pimpinan dapat melakukannya pada saat penerimaan karyawan dengan menjelaskan visi dari organisasi, ataupun pada saat pertemuan internal organisasi sehingga membantu tim manajemen untuk meningkatkan interpretasi tentang informasi pasar dan mempengaruhi respon terhadap trend ataupun masalah yang muncul. Dengan keterbukaan pikiran karyawan dikondisikan untuk selalu memahami lingkungan sekitar organisasi yang selalu bergerak sehingga organisasi dapat memberikan respon yang baik, hal ini dapat dicapai dengan cara memberi akses kepada karyawan terhadap perkembangan di dunia usaha yang digeluti, yang dalam industri meubel dapat berupa majalah-majalah, brosur, atau akses internet tentang perkembangan model ataupun trend meubel baik di dalam maupun di luar negeri yang akan membangkitkan ide atau kreativitas karyawan untuk selanjutnya dibahas dan dikembangkan bersama untuk memutuskan tindakan yang akan diambil oleh organisasi. Membangun komitmen bersama bahwa pembelajaran merupakan syarat bagi perusahaan untuk meningkatkan pemahaman organisasi terhadap lingkungannya seiring dengan waktu sehingga individu dalam organisasi memahami mengapa mereka melakukan sesuatu dan akibat dari tindakan tersebut, membangun komitmen belajar dapat juga dilakukan dalam forum pertemuan internal yang memungkinkan karyawan untuk menyampaikan

ide-ide atau pemikiran untuk meningkatkan kemampuan organisasi, dengan memberi kesempatan kepada karyawan, karyawan akan merasa terpacu untuk menjadi “otak” dari perusahaan karena merasa mempunyai tanggung jawab terhadap keunggulan perusahaan. Dengan adanya budaya belajar dalam organisasi akan mampu meningkatkan kecerdasan individu dan organisasi yang akan mampu mengurangi resiko dari setiap tindakan ataupun respon yang diambil organisasi yang berkaitan dengan usaha untuk memuaskan ataupun mendapatkan tanggapan pelanggan yang sesuai harapan yang bermuara pada peningkatan kinerja pemasaran organisasi. Sehingga organisasi perlu membentuk “forum belajar” yang memungkinkan semua individu dalam organisasi untuk menyampaikan ide dan pemikiran mereka yang berkaitan dengan peningkatan kemampuan perusahaan, dan untuk membahas serta menganalisa ide dan pemikiran yang masuk untuk menentukan tindakan yang akan diambil oleh perusahaan.

2. Perusahaan diharapkan mampu menciptakan budaya organisasi yang menghasilkan pemahaman dan sikap responsif terhadap kebutuhan pasar. Dengan terciptanya budaya orientasi pasar dalam organisasi, karyawan akan semakin terpacu untuk mencari tahu informasi tentang pasar yang dapat berupa orientasi pemahaman konsumen, orientasi pelanggan, analisis faktor-faktor yang berupa regulasi, trend, dan lain sebagainya yang berkaitan tentang pasar, yang dilakukan karyawan karena memahami program organisasi dan memiliki komitmen untuk menjalankannya. Setelah mendapatkan info tentang pasar hal selanjutnya perusahaan perlu mengadakan forum atau media komunikasi baik formal maupun informal

untuk menyebarkan dan mengembangkan info tersebut secara efektif untuk selanjutnya diambil tindakan atau respon oleh tiap-tiap bagian dalam organisasi. Dengan adanya forum atau media komunikasi dalam organisasi, karyawan akan selalu berusaha untuk menjadi “mata” dan “telinga” perusahaan terhadap perubahan yang terjadi di pasar. Forum pertemuan dapat dilaksanakan melalui pertemuan berkala maupun insidental, saat istirahat kerja, ataupun mengadakan pertemuan khusus untuk membahas lebih mendalam sehingga hal ini memberi dasar dalam berbagi informasi yang diselenggarakan dengan persetujuan bersama untuk melakukan tindakan bagi departemen yang berbeda yang pada gilirannya usaha ini akan mendapatkan tanggapan pelanggan yang sesuai harapan dan mampu memberi kontribusi yang positif pada kinerja pemasaran perusahaan.

3. Manajer atau pimpinan selaku top manajemen diharapkan memiliki komitmen yang kuat terhadap program-program yang ditetapkan serta mampu mengkomunikasikan program tersebut ke karyawan untuk selanjutnya menjadi fokus atau komitmen bersama, hal ini dapat dilakukan melalui forum-forum formal maupun informal dalam perusahaan sehingga tercipta ikatan yang kuat antara pimpinan dan karyawan. Dalam melaksanakan program yang telah ditetapkan, pimpinan diharapkan mendorong atau memberi penekanan kepada karyawan tentang pentingnya program yang dilaksanakan terhadap perusahaan serta keuntungan yang didapat dari pelaksanaan program tersebut, dorongan atau penekanan tersebut dapat dilakukan dengan menciptakan kondisi yang mampu membangun perilaku karyawan, semisal menggunakan sistem

penghargaan yang akan lebih mendorong karyawan untuk lebih terpacu menjalankan program organisasi. Pimpinan harus memiliki keberanian dalam mengambil resiko dan menganggap kegagalan tertentu dalam berusaha merupakan hal yang “natural”; hal ini akan memacu karyawan untuk menghasilkan pemikiran-pemikiran yang baru dalam memajukan organisasi dan akan menciptakan individu-individu yang kreatif dan cerdas dalam organisasi.

5.5. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini hanya menguji industri meubel di Kabupaten Jepara, Jawa Tengah. Dengan demikian, hasil dan implikasi manajerial dalam penelitian ini mungkin tidak sepenuhnya akurat bila diterapkan pada industri meubel lain. Mungkin terdapat variabel-variabel lain di luar model penelitian yang juga berpengaruh dalam usaha pengembangan dan peningkatan kinerja pemasaran pada industri meubel lain.

5.6. Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian mendatang hendaknya melakukan replikasi penelitian untuk usaha pengembangan dan peningkatan kinerja pemasaran secara lebih luas. Replikasi penelitian juga dapat dilakukan pada jenis industri yang berbeda. Penelitian dengan menguji dan menambah variabel-variabel intervening antara orientasi pembelajaran dengan kinerja pemasaran, dan apakah terdapat hubungan langsung antara orientasi pembelajaran dengan orientasi pasar ataupun sebaliknya (Baker & Sinkula, 1999), dan apakah kultur dan budaya mempengaruhi tingkat orientasi pembelajaran organisasi (Doney et al, 1998; dalam Park et al, 2002), serta menguji apakah sinergi antara orientasi pasar dan orientasi pembelajaran mampu membangun keunggulan kompetitif

yang berkelanjutan bagi organisasi (Baker & Sinkula, 1999; Farrel, 2000; Slater & Narver, 1995) akan menjadi agenda penelitian yang menarik untuk diteliti lebih lanjut.

DAFTAR REFERENSI

- Andrea Ellinger et al, 2002, "The Relationship Between the Learning Organization Concept and Firms' Financial Performance : An Emprical Assessment". **Human Resource Development Quarterly**, Vol. 13
- Baker, William & Sinkula, James, 1999, "The Sinergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance". **Journal of the Marketing Science**, Vol. 27, No. 4
- Farrel A. Mark, 2000, "Developing a Market-Oriented Learning Organisation". **Australian Journal of Management**, Vol.25, No. 2
- Ferdinand A.T., 2000, **Manajemen Pemasaran : Sebuah Pendekatan Strategik**. Research Paper Series, No. 1.
- Ferdinand, Augusty, 1999, **Strategic Pathways Toward Sustainable Competitive Advantage**, Unpublished DBA Thesis, Southern Cross, Lismore, Australia
- Ferdinand, Augusty, 2000, **Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Hair. JR, Joseph F., Ralph E Anderson, Ronald Tatham and William C. Black, 1995, **Multivariate Data Analysis with Regarding**, Fourth Edition, Prentice Hall, Inc.
- Homburg dan Pflesser, 2000,"A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture : Measurement Issues and Performance Outcomes", **Journal of Marketing Research**. Vol. 37.
- Hoon Park et al, 2002, "Impact Of National Origin And Entry Mode On Trust And Organizational Commitment", **Multinational Business Review**.
- Indriantoro, Nur & Supomo, 1999, **Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen**, BPFE Yogyakarta
- Jaworski, Bernard & Kohli, Ajay, 1993, "Market Orientation : Antecedents and Consequences". **Journal of Marketing**, Vol. 57
- Matsuno dan Mentzer, 2000,"The Effects of Strategy Type on the Market Orientation-Performance Relationship". **Journal of Marketing**. Vol 64
- Matsuno et al, 2002, "The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance", **Journal of Marketing**, Vol. 66
- Kohli, Ajay & Jaworski, Bernard, 1990, "Market Orientation : The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications". **Journal of Marketing**, Vol. 54.

Korth, Sharon, 2000, "Single And Double-Loop Learning : Exploring Potential Influence of Cognitive Style". **Organization Development Journal**. Vol 18, No. 3

Narver, John & Slater, Stanley, 1990, "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability". **Journal of Marketing**, October 1990

Prasetyo, Didik, 2001, **Pengaruh Orientasi Pasar, Inovasi Produk dan Faktor Pimpinan Terhadap Kinerja Pemasaran : Studi Empiris Pada Usaha Kecil Pembuatan Sepatu dan Sandal di Kota Semarang**, Tesis Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang.

Pulendran, Sue & Speed, Richard & Widing II, Robert, 2000, "The Antecedents and Consequences of Market Orientation in Australia". **Australian Journal of Management**, Vol. 25

Rodgers, Robert & John E. Hunter & Deborah L. Rogers, 1993, "Influence of Top Management Commitment on Management Program Success". **Journal of Applied Psychology**, Vol. 78, No. 1.

Sinkula, James & Baker, William, Baker & Noordewier, 1997, "A Framework for Market-Based Organizational Learning : Linking Values, Knowledge, and Behavior". **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 25, No. 4.

Slater F. Stanley & Narver C. John, 1995, "Market Orientation and The Learning Organization". **Journal of Marketing**, Vol. 59.